

Faculté d'administration
Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke

La gestion par résultats à la Société de coopération pour le développement international

Essai

Sous la direction de M. Jacques Leclerc

VII - 443

Par Martin Beaurivage , 1972 -

Pour l'obtention du grade de Maîtrise es Science

Sherbrooke

Janvier 1999

Table des matières

LISTE DE TABLEAUX	4
TABLE DES ABRÉVIATIONS	6
INTRODUCTION	7
COMMENTAIRES MÉTHODOLOGIQUES	9
PREMIÈRE PARTIE LE CONCEPT DE GESTION PAR RÉSULTATS	12
1.1 La gestion par résultats: une approche de management	13
1.2 Confusion terminologique: GPR vs GPO	15
1.3 Le cadre théorique de la GPR	16
1.3.1 Le modèle théorique simplifié de Morrisey	16
1.3.2 Le modèle théorique complet de Morrisey	19
1.3.3 Le modèle théorique de Giegold	23
1.4 La GPR en quelques mots	24
DEUXIÈME PARTIE LA GESTION PAR RÉSULTATS ET LA COOPÉRATION INTERNATIONALE CANADIENNE	26
2.1 Introduction	27
2.2 Un rappel: l'approche systémique	27
2.3 La GPR dans le secteur public	29
2.4 La GPR dans la fonction publique canadienne	30
2.5 Le Gouvernement canadien et l'ACDI	32
2.6 La GPR et l'ACDI	36
2.7 Une application récente	41
2.8 Conclusion	43
TROISIÈME PARTIE LA GESTION PAR RÉSULTATS À SOCODEVI	44
3.1 Introduction	45
3.2 La conception de la GPR à SOCODEVI	46
3.2.1 Les principes	46
3.2.2 Le cycle de vie de projet	53
3.3 Première phase : La conception du projet	57
3.3.1 Trois façons d'identifier un projet	57
3.3.2 L'étude de pré-faisabilité et le diagnostic organisationnel	58

3.4 Deuxième phase: la planification	65
3.4.1 L'exploration	65
3.4.1.1 Les résultats	65
3.4.1.2 Une tâche exigeante: le choix des indicateurs	68
3.4.1.3 Les stratégies de livraison	69
3.4.2 Négociation	70
3.4.3 L'engagement	71
3.5 Troisième phase: la réalisation	71
3.5.1 Le démarrage et la programmation	71
3.5.1.1 Imputabilité, protocoles d'ententes, contrats: en termes clairs	72
3.5.1.2 Le cadre logique	76
3.5.1.3 La structure de fractionnement de travail général et détaillée	84
3.5.1.4 Calendrier d'exécution: le tableau des tâches, le Gantt, le Pert	90
3.5.1.5 La budgétisation: une ventilation par résultats	91
3.5.2 Suivi	98
3.5.2.1 Le suivi dans la GPR	98
3.5.2.2 Trois acteurs, trois intérêts, trois besoins, une démarche	99
3.5.2.3 Le portrait organisationnel	101
3.5.2.4 Le tableau des jalons	106
3.5.2.5 Le tableau de bord	106
3.5.2.6 Les indicateurs graphiques	109
3.5.2.7 Fiches de suivi et d'évaluation d'activités	112
3.5.2.8 Le suivi compréhensif	123
3.6 Quatrième phase: l'évaluation	123
3.6.1 Rapport d'évaluation de mi-projet	123
3.6.2 Rapport d'évaluation de fin de projet	123
3.6.3 La base de données	125
3.7 Éléments de gestion à considérer	126
3.7.1 Un incontournable: la qualité des ressources humaines	126
3.7.2 La communication: un accélérateur et facilitateur d'apprentissage	127
3.8 Conclusion	129
 CONCLUSION	 131
GLOSSAIRE	135
BIBLIOGRAPHIE	138
ANNEXE	141

Liste de tableaux

TABLEAU 1	17
L'ENTONNOIR DE MORRISEY	
TABLEAU 2	19
LE MODÈLE THÉORIQUE COMPLET DE MORRISEY	
TABLEAU 3	23
LE MODÈLE DE GIEGOLD	
TABLEAU 4	28
L'APPROCHE SYSTÉMIQUE ET LA GESTION DE PROJETS	
TABLEAU 5	33
MODÈLE DE MORRISEY APPLIQUÉ AUX RELATIONS ENTRE LE GOUVERNEMENT CANADIEN ET L'ACDI: TROIS ZONES D'INFLUENCE DU GOUVERNEMENT CANADIEN	
TABLEAU 6	37
PRINCIPES DE LA GPR À L'ACDI	
TABLEAU 7	38
MODÈLE DE MORRISEY APPLIQUÉ À L'ACDI ET À SES RELATIONS AVEC LES AGENCES D'EXÉCUTION	
TABLEAU 8	54
CYCLE DE VIE DU MONTAGE ET DE LA RÉALISATION D'UN PROJET À SOCODEVI	
TABLEAU 9	57
MISSION DE SOCODEVI	
TABLEAU 10	58
CONTENU D'UNE ÉTUDE DE PRÉ-FAISABILITÉ	
TABLEAU 11	60
GRILLE DE RISQUES	
TABLEAU 12	63
LE CONTENU D'UN DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL	
TABLEAU 13	64
LE BREAKTHROUGH THINKING	
TABLEAU 14	67
CARACTÉRISTIQUES D'UNE BONNE FORMULATION D'UN RÉSULTAT	
TABLEAU 15	68
LES PROPRIÉTÉS D'UN BON INDICATEUR	
TABLEAU 16	71
CONTENU D'UN FORMULAIRE DE PRÉSENTATION DE PROJET	
TABLEAU 17	73
CONTENU D'UN CONTRAT AVEC LE BAILLEUR DE FONDS	
TABLEAU 18	74
CONTENU D'UN PROTOCOLE D'ENTENTE	
TABLEAU 19	75
TABLEAU LINÉAIRE DES RESPONSABILITÉS	
TABLEAU 20	77
CADRE LOGIQUE UTILISÉ PAR SOCODEVI	
TABLEAU 21	79
CADRE LOGIQUE DU PADECO	
TABLEAU 22	85
STRUCTURE DE FRACTIONNEMENT DE TRAVAIL GÉNÉRAL DU PADECO	
TABLEAU 23	88
STRUCTURE DE FRACTIONNEMENT DE TRAVAIL DÉTAILLÉE	
TABLEAU 24	90
GANTT	

TABLEAU 25	91
TABLEAU DES TÂCHES	
TABLEAU 26	92
FEUILLE DE TEMPS	
TABLEAU 27	94
BUDGET PRÉSENTÉ PAR EXTRANTS	
TABLEAU 28	95
BUDGET PAR RÉSULTATS	
TABLEAU 29	96
BUDGET PAR CENTRALES	
TABLEAU 30	97
BUDGET PAR INTRANTS	
TABLEAU 31	98
CONTENU D'UN RAPPORT D'IMPLANTATION DE PROJET	
TABLEAU 32	102
PORTRAIT ORGANISATIONNEL	
TABLEAU 33	106
EXPLICATION DES ÉCARTS DU TABLEAU DES JALONS	
TABLEAU 34	107
TABLEAU DES JALONS	
TABLEAU 35	108
UNE SECTION DU TABLEAU DE BORD PADECO	
TABLEAU 36	109
TABLEAU DE BORD D'UN PROJET DE MICRO-CRÉDIT	
TABLEAU 37	110
INDICATEURS GRAPHIQUES	
TABLEAU 38	113
FICHE D'ACTIVITÉ D'APPUI-CONSEIL	
TABLEAU 39	114
FICHE DE L'ÉVALUATION DE L'APPUI-CONSEIL PAR LE PARTENAIRE	
TABLEAU 40	115
FICHE D'ÉVALUATION DE L'APPUI-CONSEIL	
TABLEAU 41	116
FICHE DE SUIVI D'APPUI-CONSEIL OFFERT AUX SÉANCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	
TABLEAU 42	118
FICHE A - SUIVI	
TABLEAU 43	119
FICHE B - ÉVALUATION DES THÈMES PAR LES PARTICIPANTS	
TABLEAU 44	120
FICHE C - ÉVALUATION DE LA RENCONTRE PAR LES PARTICIPANTS	
TABLEAU 45	121
FICHE D - ÉVALUATION DE LA FORMATION	
TABLEAU 46	122
FICHE E - IMPACTS	
TABLEAU 47	124
QUESTIONS-CLÉS EN MATIÈRE D'ÉVALUATION	
TABLEAU 48	125
CONTENU D'UN RAPPORT D'ÉVALUATION DE FIN DE PROJET	
TABLEAU 49	129
MODÈLE DE MORRISEY APPLIQUÉ À SOCODEVI ET À SES RELATIONS AVEC LE PARTENAIRE	

Table des abréviations

ACDI	Agence canadienne de développement international
APD	Aide publique au développement
ATCT	Assistance technique court terme
ATLT	Assistance technique long terme
BM	Banque mondiale
ENAP	École nationale d'administration publique
FEDECOVERA	Fédération des coopératives de Las Verapaces au Guatemala
GPO	Gestion par objectifs
GPR	Gestion par résultats
IFD-ES	Intégration des femmes au développement et égalité des sexes
IOV	Indicateur objectivement vérifiable
PADECO	Programme andin de développement coopératif
PERT	Program Evaluation Review Technique
PNUD	Programme des Nations-Unies pour le développement
RCB	Rationnalisation des choix budgétaires
ROI	Retour sur l'investissement
SOCODEVI	Société de coopération pour le développement international
STF	Structure de fractionnement de travail
TLR	Tableau linéaire des responsabilités
USAID	US Agency for International Development

Introduction

L'approche de la gestion par résultats (GPR) a été formulée pour la première fois dans les années 1950 et a d'abord été utilisée par les gestionnaires d'entreprises manufacturières privées étasuniennes. Cette approche de management estime que la première étape à toute entreprise est de déterminer quels résultats, quels objectifs elle poursuit. Ce sont les résultats que l'on espère atteindre qui doivent faire l'objet des premières réflexions du concepteur de projets ou du gestionnaire d'une organisation. Le questionnement portant sur les façons d'atteindre ces résultats, c'est-à-dire avec quelles ressources?, par quelles activités?, vient dans un second temps.

Au sein du secteur public, ce n'est que dans la décennie 1970 que les premières initiatives intégrant l'application de la GPR sont apparues. L'approche de la gestion par résultats a progressivement évolué jusque dans les années 1990 où, surtout en raison de la crise des finances publiques, elle est devenue le mode de gestion privilégié au sein de certaines institutions publiques comme l'Agence canadienne de développement international (ACDI). Au Canada, l'ACDI est la principale source de financement en matière d'aide publique au développement (APD). D'où l'importance pour les différentes organisations qui sollicitent du financement auprès de cette institution publique de réévaluer leur méthode de gestion pour s'adapter aux nouvelles exigences de l'ACDI. Dans ce contexte, la Société de coopération pour le développement international (SOCODEVI), dont les budgets proviennent en bonne partie de l'ACDI, a amorcé une démarche de révision de sa méthode de gestion.

Le présent guide expose la conception de la GPR adoptée par SOCODEVI, c'est-à-dire, que les grandes lignes de l'approche de même que les concepts généraux y sont définis et expliqués. Également, il présente de quelle façon SOCODEVI applique au sein de son organisation et dans la réalisation de ses projets la pratique de la GPR. Cette application socodevienne signifie à la fois un changement de philosophie dans la façon d'entrevoir un projet et une utilisation parfois bien différente des outils de gestion connus.

Le guide est composé de trois parties. La première partie décrit le concept de gestion par résultats tel qu'il est présenté dans la littérature universitaire. George L. Morrissey, qui a publié différents ouvrages sur le sujet, y occupe une place privilégiée. Selon nous, il est l'un de ceux qui a le mieux vulgarisé l'approche de la GPR. La démonstration théorique de Morrissey permet de mieux saisir la seconde partie qui explique pourquoi et comment la GPR s'est développée au sein de la fonction publique canadienne, et cela, particulièrement à l'Agence canadienne de développement international (ACDI). Bien saisir l'interprétation du personnel de l'ACDI de la GPR est un exercice nécessaire puisque cette agence publique constitue le principal bailleur de fonds de SOCODEVI. En conséquence, l'influence de la conception acdienne sur la pratique de la GPR à SOCODEVI est indéniable et elle se doit d'être bien comprise. Finalement, la troisième partie décrit de quelle façon SOCODEVI exerce la GPR. À partir du cycle de vie de projet, la conception, l'approche et la pratique de la Société y sont exposées. Cette exposition est appuyée par la présentation de l'usage et de l'utilité de différents outils de gestion.

Commentaires méthodologiques

Pour mener à bien l'élaboration de ce guide, deux voies de recherche ont été utilisées: la recherche littéraire et l'enquête auprès du personnel de SOCODEVI.

Pour en arriver à comprendre la conception et la pratique de la GPR à SOCODEVI, il faut d'abord comprendre les origines de la gestion par résultats. C'est pourquoi, la revue de littérature a été utilisée afin de connaître la pensée de plusieurs universitaires comme Peter F. Drucker, George S. Odiorne et Dale D. McConskey qui ont beaucoup contribué à définir et à façonner la GPR. Cependant, c'est George L. Morrissey qui exercera l'influence la plus importante dans l'élaboration de la première partie du guide. En effet, ses conceptions graphiques de la GPR constituent d'excellents outils pour présenter le concept de la GPR.

Les conceptions graphiques de Morrissey permettent, dans la seconde partie, de décrire l'application de la GPR dans la fonction publique canadienne et à l'Agence canadienne de développement international. Pour la rédaction de la deuxième partie, les documents institutionnels de l'ACDI ont été d'une grande utilité, de même que les travaux du professeur Louis Sabourin ainsi que ceux de Guy Carrier, conseiller principal à la Direction générale des politiques de l'ACDI.

La troisième partie repose beaucoup moins sur la revue de littérature que les deux parties précédentes. En effet, à la suite d'une lecture et d'une analyse des documents de travail sur la GPR de SOCODEVI, nous nous sommes appliqués à recueillir, à travers des entrevues, les commentaires et les opinions de chargés de programmes et de membres de la Direction. De plus, les nombreux échanges informels ont permis de préciser des idées et des faits, en plus de faire avancer la connaissance de la GPR qui n'est nécessairement colligée par écrit à SOCODEVI.

Pour comprendre de quelle façon se pratique la GPR à SOCODEVI, la troisième partie fait une grande place au Programme andin de développement coopératif (PADECO) en s'y référant abondamment. Le PADECO est un des premiers projet de SOCODEVI à avoir poussé le plus loin le style de gestion par résultats. Le PADECO est un projet financé par l'ACDI qui a pour but de renforcer et de développer de manière durable neuf centrales (fédérations) de coopératives agricoles au Pérou et en Bolivie. Ce projet, qui a débuté à l'automne 1996, cherche à réaliser quatre résultats:

- Le mouvement coopératif dispose d'un cadre propice à son épanouissement
- Les 9 centrales de coopératives sont des entreprises rentables, efficaces et efficaces
- Les femmes sont mieux intégrées dans le mouvement coopératif
- Le capital terre des entreprises familiales est protégé

Pour le lecteur qui n'est pas familier avec le langage utilisé en coopération internationale ou qui ne connaît pas très bien SOCODEVI, une lecture de la définition des termes utilisés s'avère pertinente. Les prochaines lignes définissent les termes-clés. À noter que le Glossaire et la Présentation de SOCODEVI sont tous les deux annexés au guide.

Dans la gestion de projets en coopération internationale, il existe trois principaux acteurs:

- Le **bailleur de fonds** est l'institution qui fournit le financement permettant la réalisation du projet. Le financement d'un projet n'est pas exclusif. Plusieurs bailleurs de fonds peuvent contribuer monétairement au projet. Dans le présent document, à plusieurs reprises on se réfère à l'ACDI comme étant le bailleur de fonds.
- L'**agence d'exécution** est l'organisation qui a le mandat d'exécuter le projet. SOCODEVI est une agence d'exécution. C'est à elle qu'incombe la responsabilité de mener à terme le projet.
- Le **partenaire** se réfère à l'organisation qui profite de l'appui de l'agence d'exécution. SOCODEVI appuie la plupart du temps des partenaires de deuxième niveau, c'est-à-dire une entité (fédération, centrale, groupement) qui représente des organisations de base. Il ne faut pas confondre le partenaire et le bénéficiaire. Le bénéficiaire est l'individu à qui profite ultimement l'intervention de SOCODEVI. À ce titre, le partenaire est le représentant des bénéficiaires.

Pour SOCODEVI, les termes ci-bas se définissent de la façon suivante:

- La **direction** représente les trois directeurs: le Directeur général, le Directeur du programme international et le Directeur administration et finances.
- Le **Chargé de programmes** est la personne responsable au siège social de la programmation complète d'un pays d'intervention. Il est responsable de la planification et du déroulement des projets et programmes.

- Le **Directeur de projet** est la personne responsable dans le pays d'intervention d'un projet particulier. Il est sous l'autorité du chargé de Programmes. Notez que l'utilisation du terme *gestionnaire* dans le texte, se réfère habituellement au Chargé de programmes et au Directeur de projet.
- Habituellement, lorsque dans le texte il est fait référence au **personnel**, cela signifie tous les individus employés par SOCODEVI à l'exception de la direction.

Première partie

Le concept de gestion par résultats

1.1 La gestion par résultats: une approche de management

La gestion par résultats (GPR) est une approche de management qui a été popularisée et formulée pour la première fois par Peter F. Drucker en 1954.¹ Dès les années 1940, suite à une vague d'inflation qui exerce de plus en plus de pression sur l'économie étasunienne, Drucker conclut qu'un nouveau style de gestion d'entreprise devient nécessaire. Il observe que la méthode de *gestion par pression*, où le patron pousse son équipe de travail à produire toujours davantage, ne peut tenir à long terme. Il considère qu'il vaut mieux rendre l'employé responsable de ses résultats, plutôt que continuellement l'encadrer.

Bien que Peter Drucker soit en quelque sorte le *père* de la GPR, c'est la définition de George S. Odiorne (1965) qui fait état de véritable référence. Il présente toutefois la GPR sous le qualificatif de GPO (gestion par objectifs). Cette confusion sémantique est monnaie courante (voir section 1.2.). Dans son livre, Management by objectives, Odiorne fait une analyse approfondie de la gestion par résultats.²

In brief, the system of management by objectives can be described as a process whereby the superior and subordinate managers of an organisation jointly identify its common goals, define each individual's major areas of responsibility in terms of the results expected of him, and use these measures as guides for operating the unit and assessing the contribution of each of its members.

Cette définition permet de distinguer quatre éléments fondamentaux de l'approche de gestion par résultats. D'abord, la formulation montre l'importance de fixer des buts (*objectives, goals, results*), et cela en partenariat (*jointly, common*). En effet, cette méthode centre les efforts de gestion autour de résultats et d'objectifs à atteindre qui jouent le rôle de lignes directrices ou de guides orienteurs et garantissent que le potentiel de chacune des parties de l'équipe soient mises à contribution.

Par ailleurs, la formulation d'Odiorne souligne l'aspect de l'évaluation (*measures, assessing*) dans la gestion. La GPR est dotée de moyens de suivi, de contrôle et de vérification pour s'assurer que les intervenants poursuivent toujours les buts fixés à l'origine. Ces mesures servent à jauger et à évaluer dans quelle mesure on se dirige vers le succès ou vers l'échec et à appliquer des mesures correctrices lorsque nécessaire. On peut comparer les mesures à des temps de passage dans une course.

Finalement, on doit attacher une importance à responsabiliser (*responsability*) chaque membre de l'équipe de travail. La gestion par résultats précise *qui doit faire quoi*. Chaque membre impliqué est imputable de ses activités et de ses résultats. La GPR contribue à éliminer ces espaces flous de responsabilité où on ne peut affirmer clairement qui est le responsable d'une activité ou d'un résultat.

¹ DRUCKER, Peter, The Practice of Management, New York, Harper and Row, 1954, 404 p.

Dans les années 1970, la réflexion sur la GPR s'est poursuivie notamment grâce à divers travaux de recherche effectués dans différentes organisations bonifiant la définition formulée par Odiorne.

John Humble (1970), universitaire britannique, considère la GPR comme un *système* très approprié aux entreprises à buts lucratifs. Il faut mentionner que la GPR tire son origine des besoins de *l'entreprise privée*. Les premiers auteurs à avoir travaillé sur la GPR se sont appuyés sur l'entreprise privée pour développer et faire de la recherche sur ce mode de gestion.³ D'ailleurs, Humble ne cache pas que l'objectif principal de toute entreprise est de maximiser à long terme le retour sur son investissement.

Humble souligne l'importance des *ressources humaines* dans la GPR en faisant ressortir l'importance de récompenser l'obtention de résultats à ceux à qui ils sont attribuables. Voici sa formulation de la GPR: « a dynamic system which seeks to integrate the company's need to clarify and achieve its profit and growth goals with the manager's need to contribute and develop himself. It is a demanding and rewarding style of managing business. »⁴ On constate donc que la *compétence* du gestionnaire est un facteur déterminant dans l'application de la GPR. Le meilleur système de gestion ne fonctionne jamais seul. Humble insiste sur l'importance de confier la GPR à des gestionnaires compétents et désireux de la faire appliquer consciencieusement.

Dans les années 1970, D. McConskey (1972), contribue à définir la GPR en soulignant l'importance de la *planification*. Selon lui, les déclarations générales d'intention n'ont que très peu de valeur en GPR. Les plans d'opérations détaillés et les outils de gestion permettent de déterminer de façon précise les *quoi, où, quand* et *comment*. Tout comme Odiorne, McConskey accorde beaucoup d'importance à l'évaluation. Il rappelle que c'est l'évaluation finale des résultats qui détermine le succès d'un projet ou d'une activité⁵.

Le management par résultat peut être défini comme une façon d'envisager la planification et l'évaluation de l'activité des managers dans laquelle des objectifs spécifiques pour un an, ou toute autre période de temps, sont établis pour chacun d'entre eux, en se basant sur les résultats que chacun doit atteindre si l'on veut réaliser les objectifs généraux de la société. En fin de période, les résultats effectivement obtenus sont mesurés par rapport aux buts fixés à l'origine - c'est-à-dire par rapport aux résultats attendus dont chaque manager se sait responsable.

² ODIORNE, Georges, S., *Management by objectives*, New York, Pitman, 1965, pp. 55-56

³ Il est intéressant de noter que les études effectuées par deux grands chercheurs se réfèrent systématiquement à l'entreprise privée. Peter Drucker se rapporte entre autres à *General Electric Company*, *American Sugar Company* et *United Airlines Inc.* Les travaux de John M. Ivancevich se réfèrent à *Palos Manufacturing Company* et à *South Deering Supply Corporation*. Ce n'est que par la suite que la méthode sera étudiée et adaptée pour le secteur public.

⁴ HUBBLE, John W., *Management by objectives in action*, Great-Britain, McGraw-Hill, 1970, p.3

⁵ MCCONKEY, D.D. *Management par résultats*, Éditions Planète, Paris, 1970, p.19

Les apports significatifs à la définition de la GPR sont rares dans les dernières années. Cependant, Pierre C. Bergeron (1995), auteur de La gestion dynamique, souligne que la GPR n'est pas seulement un processus (*process*). Il considère qu'il s'agit autant d'une *méthode* que d'une *philosophie de gestion*.⁶ Il note qu'il s'agit d'une *attitude positive* de la part des cadres à faire participer les gestionnaires sous leurs ordres au processus d'élaboration des objectifs.

Comme on peut le constater, les ajouts à la définition originale d'Odiorne sont mineurs et ne sont que des éléments complémentaires qui précisent certains aspects: évaluation, planification, ressources humaines, etc. Toutefois, cela ne signifie pas que la méthode en tant que telle n'ait pas évolué et qu'elle ne se soit pas enrichie au fil des ans. Avant d'approfondir davantage le mode de gestion par objectifs, il est opportun d'identifier et de clarifier une confusion terminologique qui peut apparaître lorsque l'on aborde la GPR.

1.2 Confusion terminologique: GPR vs GPO

Celui qui s'intéresse à la gestion par résultats se voit rapidement embourbé dans une confusion sémantique. En effet, dans la littérature universitaire tout comme dans les documents institutionnels, on traite sans trop de distinction de: *gestion par résultats*, *gestion axée sur les résultats*, *management par résultats*, *gestion par objectifs*, *gestion par résultats et objectifs*, *management par les buts*, *gestion fondée sur la performance*, ou encore de *gestion fondée sur le rendement*.

Ce méli-mélo terminologique ne doit pas nous confondre outre mesure. En effet, la grande majorité des spécialistes de la gestion par résultats (Drucker, Odiorne, McConskey, etc.) utilisent de façon équivalente ces différents termes. Toutefois, il faut spécifier que c'est sous le vocable de *gestion par objectifs* qu'est apparue originalement l'approche dont l'on traite. Au fur et à mesure que l'approche a évolué, on a modifié son appellation. La gestion par résultats est en fait le prolongement de la gestion par objectifs. Le prolongement, l'évolution ou l'amélioration ne fait pas ces approches des méthodes distinctes. La gestion par objectifs et la gestion par résultats sont deux façons différentes de nommer une seule et même approche.

⁶ BERGERON, Pierre G., La gestion dynamique: concepts, méthodes et applications, 2e édition, Les Éditions Gaetan Morin, Chicoutimi 1995, p.184

Toutefois, il est important de mentionner que de rares auteurs comme George L. Morrissey (1977)⁷ tiennent à marquer une distinction entre la GPR et la GPO. Selon ce dernier, la gestion par résultats, en plus de s'attarder davantage sur les résultats que sur les objectifs, inclut une *approche itérative* qui assure que les résultats atteints correspondent bel et bien aux objectifs visés. L'approche itérative permet d'assurer un suivi régulier des résultats afin de rapidement s'adapter aux changements qui peuvent survenir en cours de projet ou d'activité. À ce titre, il considère qu'il s'agit plus qu'une différence de sémantique. Selon lui, la contribution de l'aspect itératif est tellement significative qu'elle mérite que la gestion par objectifs et la gestion par résultats soient considérées comme des modes de gestion distincts.

En dépit de la distinction qu'établit Morrissey, nous nous rattachons à l'avis de la majorité des spécialistes qui considèrent que ces différents vocables désignent la même approche. Toutefois, dans certains champs d'activités un terme est préféré aux autres. Dans les domaines de la coopération internationale et de la fonction publique fédérale canadienne, c'est le terme de gestion par résultats qu'il est convenu d'utiliser, d'où le choix de l'utilisation de ce qualificatif dans ce document puisqu'il est en étroite relation avec ces deux domaines.

1.3 Le cadre théorique de la GPR

1.3.1 Le modèle théorique simplifié de Morrissey

Bien que nous ayons certaines divergences d'un point de vue terminologique avec George L. Morrissey, il demeure qu'il est de ceux qui ont réussi le mieux à synthétiser ce en quoi consiste la gestion par résultats. Il réussit très bien à transposer de façon graphique la dynamique de la GPR. Morrissey a élaboré deux modèles théoriques pour exposer la GPR: un modèle simplifié et un modèle complet.

La dynamique de base de la GPR est simple. *Deceptively simple*, pour reprendre l'expression de Morrissey qui la présente brièvement sous une forme graphique simple qu'il nomme *funnel* (l'entonnoir). Le graphique conçoit un projet en le projetant du général vers le spécifique. L'entonnoir s'apparente à des outils de gestion déjà bien connus comme le PERT (Program Evaluation Review Technique) ou la STF (La Structure de Fractionnement de Travail) puisqu'il s'agit d'un effort de planification de projet. L'entonnoir est composé de 6 éléments.

⁷ MORRISSEY, George L. Management by Objectives and Results for Business and Industry, second edition, Addison-Wesley publishing Company, Massashusets, 1977, 251 p.

Tableau 1
L'entonnoir de Morrissey⁸

1. Rôles et mission 2. secteurs-clés 3. Indicateurs 4. Objectifs 5. Plan d'action 6. Contrôle

1. Rôles et mission

Avant même de considérer le développement d'un projet, il faut tenir compte de la mission de l'organisation. La mission énonce la raison d'être de l'organisation. C'est pour cette mission que l'organisation a été mise sur pied et qu'elle poursuit et développe ses activités. Cette définition de la mission contient habituellement le type d'opération exercé par l'organisation, dans quels secteurs elle évolue et la philosophie de base qui motive ses opérations. Dans une organisation de grande taille, chacune des sous-unités (départements ou autre) de l'organisation doit également posséder une mission ou, à tout le moins, une définition de son rôle dans l'organisation. Tout le personnel doit garder la mission de l'organisation en tête dans l'exécution de son travail.

2. Secteurs-clés

On détermine dans quels secteurs de l'organisation on désire investir des ressources: la productivité, le coût des contrôles, la planification stratégique, etc. Les secteurs-clés sont identifiés suite à une réflexion sur la situation de l'entreprise et sur ses besoins par rapport à son évolution. Par exemple, une analyse commerciale peut révéler une faiblesse au niveau de la distribution d'un produit en particulier dans une région donnée. Suite à ce constat, l'organisation peut prendre la décision d'investir des ressources dans ce secteur désignant ainsi la distribution comme un secteur-clé.

3. Indicateurs

Par la suite, on formule des indicateurs permettant d'effectuer le suivi du projet. Les indicateurs renseignent sur l'état de déroulement du projet en cours. C'est grâce à ces indicateurs que l'on pourra réagir si les choses ne se déroulent pas tel que prévu. Les indicateurs sont multiples, il suffit de les choisir ou de les bâtir selon les besoins. Par exemple, si l'on veut connaître le niveau de satisfaction d'un client qui s'est acheté une voiture, on peut additionner le nombre de plaintes adressées au service à la clientèle. L'indicateur est alors le nombre de plaintes reçues pendant une année à propos d'un modèle X. Lorsque le nombre de plaintes dépasse un niveau déterminé, l'organisation peut décider de poser des actions afin d'améliorer son service.

⁸ ibid, p.20

4. Objectifs

Il faut maintenant fixer des objectifs précis. Il n'est pas toujours facile de formuler des objectifs qui soient clairs et qui indiquent exactement ce que l'on attend. En effet, les objectifs doivent être formulés de cette façon: To (action or accomplishment verb) (single key result) by (target date) at (cost). Par exemple, *To increase output per work-hour by 10%, without loss of quality, effective January 1, 1999, at an implementation cost not to exceed \$5 000 and 100 work-hours.*⁹

5. Le plan d'action

Puis, on bâtit le plan d'action en vue de planifier la réalisation du projet. Il s'agit d'une séquence d'actions nous permettant d'atteindre les objectifs fixés. C'est à cette étape que l'on produit la programmation, la planification et la budgétisation et que l'on décrit comment, quand et à quel coût seront atteints les objectifs.

6. Contrôle

Finalement, on détermine de quelle façon sera exercé le suivi et le contrôle du projet. Le but de cette étape du projet est d'alerter le gestionnaire dans le cas où le processus d'atteinte des objectifs ne se déroule pas comme prévu. En fait, les mécanismes d'évaluation et de contrôle possèdent une fonction essentielle: alerter rapidement les responsables quand une situation s'embourbe, et cela dans un laps de temps suffisamment court. Ainsi, les responsables disposeront d'un laps de temps suffisant pour réagir et prendre les mesures correctives nécessaires pour s'en sortir. Ce processus mise beaucoup sur les indicateurs qui constituent l'instrument principal de suivi et de contrôle. Le processus de suivi et de contrôle doit permettre aux gestionnaires de réagir à temps pour appliquer des mesures de contingences. Ces mécanismes permettent donc de s'assurer que les choses soient bien faites.

Le contrôle, directement associé à l'évaluation, n'est pas une activité productive. Ce n'est pas un objectif en soi. Le contrôle et l'évaluation existent en contrepartie d'activités productives. Il faut donc tenter d'obtenir le meilleur contrôle et évaluation en investissant le moins de temps et d'efforts possibles. Il ne faut pas que ces activités deviennent une raison pour accumuler des sommes astronomiques de papier et de dossiers.

⁹ ibid, p.21

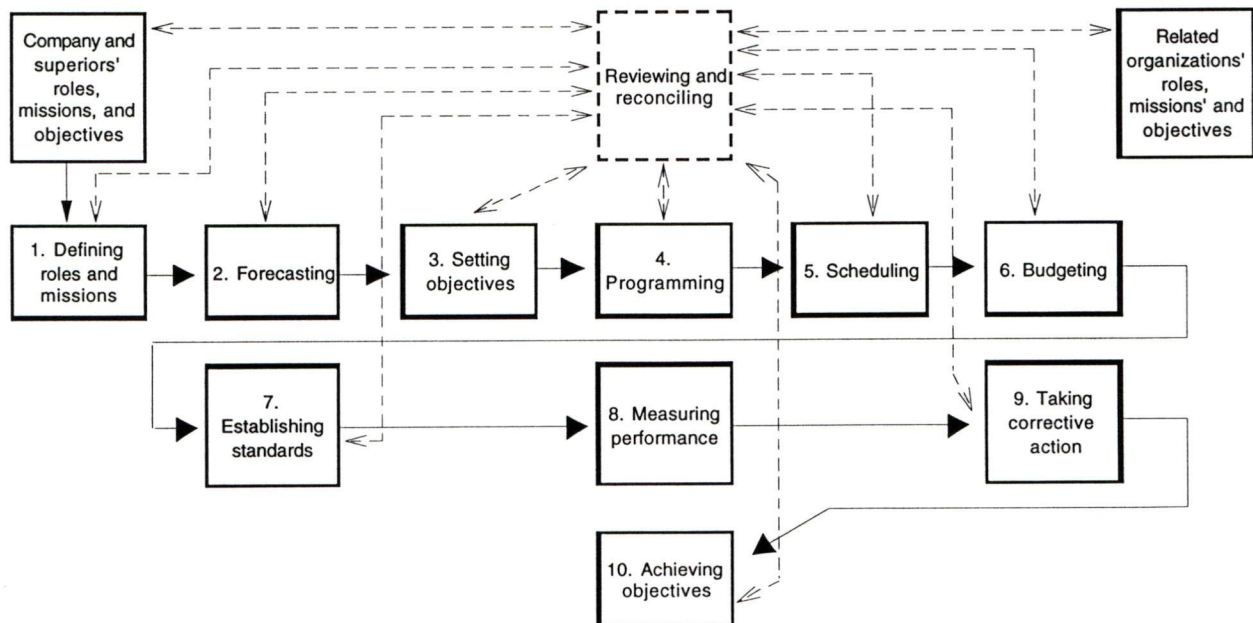
L'entonnoir de Morrissey est une façon simplifiée de présenter les éléments fondamentaux de la GPR. Les six étapes de l'entonnoir regroupent les éléments principaux. Toutefois, il nous semble que les étapes trois (indicateurs) et quatre (objectifs) devraient être inversées. Il nous paraît plus logique d'identifier les objectifs avant de bâtir des indicateurs qui mesureront ces objectifs. Comment peut-on mesurer, si l'on ne sait pas encore exactement ce que l'on veut mesurer? Cette suite d'étapes paraît même contradictoire avec le modèle complet de Morrissey qui est décrit ci-dessous.

1.3.2 Le modèle théorique complet de Morrissey

En plus du modèle simplifié de l'entonnoir, Morrissey a développé un modèle théorique complet qui décrit le processus complexe de la GPR. Évidemment, les éléments de l'entonnoir se retrouvent dans le modèle complet de Morrissey. Toutefois, le modèle complet apporte certaines précisions et complémentarités importantes. Ces complémentarités sont regroupées en trois points: 1) Les étapes classiques de la gestion de projets: l'ordonnancement, l'horaire et la budgétisation 2) Imputabilité 3) Révision et rectification.

Tableau 2

Le modèle théorique complet de Morrissey¹⁰



¹⁰ ibid, p.19

1.3.2.1 Les étapes classiques de la gestion de projets: l'ordonnancement, l'horaire et la budgétisation

Un premier coup d'oeil nous permet de retrouver les étapes classiques de la gestion de projets, c'est-à-dire les étapes 4, 5 et 6 du Tableau 2. Selon Morrissey, la spécificité de la GPR pour ces trois éléments réside dans le degré de précision et de détail à apporter. La gestion par résultats pousse le gestionnaire à fournir un effort considérable de réflexion et de planification. Les choses ne vont pas de soi, elles doivent être discutées et mûries.

L'ordonnancement (*programming*) est l'établissement d'une séquence d'actions à suivre en vue d'atteindre des objectifs. L'ordonnancement a lieu suite à une directive ou une orientation de l'organisation. Il s'agit de mettre une à la suite de l'autre les étapes logiques du développement du projet. Cela se réalise en traçant la route que l'on veut prendre afin de réaliser les objectifs que l'on s'est fixés. Pour ce faire, Morrissey conseille de débiter les efforts de programmation par une tempête d'idées qui implique les gens concernés et donc contribue à développer la concertation et le partenariat. Une fois la tempête terminée, grâce à un système de notation, on évalue les idées selon trois critères de base: la contribution à l'objectif, le coût et la faisabilité.

Ensuite, on établit l'horaire (*scheduling*), qui consiste à fixer dans le temps la réalisation des différentes étapes. Pour ce faire on établit des jalons des activités qui doivent être réalisées. Morrissey suggère d'utiliser le PERT (Program Evaluation Review Technique) et son chemin critique en GPR. Son niveau de détails est tout à fait approprié. De plus, il suggère de débiter l'horaire par la dernière activité. C'est-à-dire qu'il vaut mieux partir de la contrainte de temps la plus importante: la date d'arrivée!

La budgétisation (*budgeting*) est l'allocation et l'affectation des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs. Morrissey affirme qu'il faut se défaire de cette mentalité d'entreprise qui veut que l'on détermine à l'avance des ressources pour réaliser un projet, avec l'intention d'absolument les utiliser. Mieux vaut procéder à l'inverse. D'abord, déterminer ses vrais besoins et ensuite trouver la façon de se procurer les ressources optimales nécessaires pour atteindre son objectif. Il ajoute également que fixer un budget implique un jugement qu'amène l'expérience appuyée par les informations historiques liées au domaine concerné. De la même façon, Morrissey souligne que la prudence est de mise car l'expérience démontre que même les bons gestionnaires ont tendance à sous-estimer les réels besoins budgétaires!

1.3.2.2 *Imputabilité*

Les étapes décrites ci-haut font partie d'un processus normal de gestion de projet. Un aspect sur lequel la GPR attire l'attention, et cela à toutes les étapes du processus, est l'imputabilité (*accountability*). Le principe de l'imputabilité requiert que l'on définisse clairement le rôle de chacun des intervenants à chacune des étapes afin d'éviter les interrogations classiques du genre *qui devait faire ça?* Une structure bien acceptée et comprise permet de rendre imputables les différents acteurs concernés. Ces informations doivent être communiquées et suivies, surtout dans de grandes organisations. Si la mission et les rôles ne sont pas bien définis dès le début du processus de GPR, comment peut-on s'attendre à ce que les intervenants comprennent de façon explicite ce qui est attendu d'eux et qu'ils effectuent les opérations dans le même sens? Chacun des objectifs doit posséder son plan d'action.

1.3.2.3 *Révision et rectification*

Un autre point original du modèle complet de Morrissey est sa façon d'intégrer l'aspect de révision et de rectification (*reviewing and reconciling*). Tout au long du processus, on doit réviser ce que l'on avait déterminé et décidé pour s'assurer de sa pertinence actuelle. Pourquoi? Parce qu'il est possible qu'ait été oubliée une étape tout à fait importante lors de la planification originale ou que surviennent des événements totalement externes au contrôle du gestionnaire; ou encore, le gestionnaire peut constater que l'on a déjà investi beaucoup trop de ressources sur une activité et qu'il faudra réorganiser le budget. Peu importe la raison, *there is a vital need to regularly step back and take a look at the whole forest to make sure that there aren't any trees out of place.*¹¹

Différentes façons sont proposées afin d'opérer ce processus de révision. Leur point commun est la consultation auprès d'autres gestionnaires (subordonnés, supérieurs, consultants internes ou externes, etc.), impliqués ou non dans le dossier. Cette consultation auprès d'autres gestionnaires pousse le gestionnaire chargé du dossier à expliquer, à défendre et à défier sa gestion afin de choisir les options les plus appropriées.

Dans un processus de révision, la *communication* est un élément éminemment important. De façon régulière, on remet en question ce que l'on prend pour acquis. On traverse un processus de consultation et de révision pour s'assurer que tous les membres de l'équipe aient les mêmes orientations. Évidemment, ce processus force à communiquer et à échanger des informations, défendre ses points de vue afin d'arriver en bout de ligne à la décision la plus mûrie et la plus appropriée.

¹¹ *ibid*, p.137

Une bonne communication est très importante dans la GPR. Elle encourage l'engagement au lieu de l'acquiescement, ou le conformisme à des directives ou à des instructions venant *d'en-haut*. L'acquiescement consiste à *faire ce que j'ai à faire*, sans plus. L'engagement de son côté est le *faire parce que j'y crois*. L'engagement ne va pas de soi, il faut le gagner. Morrissey le souligne en ces mots, *Commitment is a voluntary action and, more often than not, is in direct proportion to the amount of involvement the individual has in the decision-making processes*.¹² Plus un individu perçoit qu'il participe au processus de prise de décision, plus il sent qu'il a un certain pouvoir sur l'évolution du projet et plus il sera enclin à agir et à s'engager.

La communication encourage l'innovation réaliste. La direction peut avoir de belles idées créatrices. Cependant, ces idées peuvent mourir rapidement si elles n'ont pas un certain sens de la réalité. Ce réalisme provient souvent des gens qui sont plus près du terrain. Comme le mentionne une autre fois Morrissey, *Getting reactions and suggested modifications from those who have to get the job done can help to keep our planning efforts in the realistic perspective*.

Une bonne communication permet une négociation constante en vue d'un accord mutuel. L'expression de points de vue divergents permet d'entrevoir des perspectives que tous n'envisageaient pas et conséquemment d'enrichir la démarche. L'auteur rappelle que la révision et la consultation doivent être vues comme des processus *humains* et non *mécaniques*. Ainsi, c'est la communication qui devient le catalyseur liant le procédé. En impliquant le personnel dans le processus, les chances s'accroissent qu'il s'engage véritablement.

Selon une étude évaluative de la méthode de GPR de John Ivancevich (1972)¹³, les gains de productivité qu'une organisation réussit à obtenir par la GPR risque de rapidement disparaître si les objectifs sont imposés aux employés par les superviseurs. Dans l'étude réalisée auprès de deux organisations américaines de taille moyenne, les niveaux de production sont retournés à leurs niveaux antérieurs vingt mois après l'introduction de la méthode. Cela s'explique par le manque de mesures de renforcement qui puissent permettre au personnel de jouer un rôle plus actif dans le développement de l'organisation.

Le modèle complet de Morrissey est très intéressant surtout à cause de l'importance portée aux étapes de planification et à cause de l'intégration du processus de révision et de rectification tout au long de la gestion. D'autres modèles amènent des éclairages différents et insistent davantage sur certaines caractéristiques de la GPR. Giegold (1978) propose un modèle quelque peu différent.

¹² *ibid*, p.73

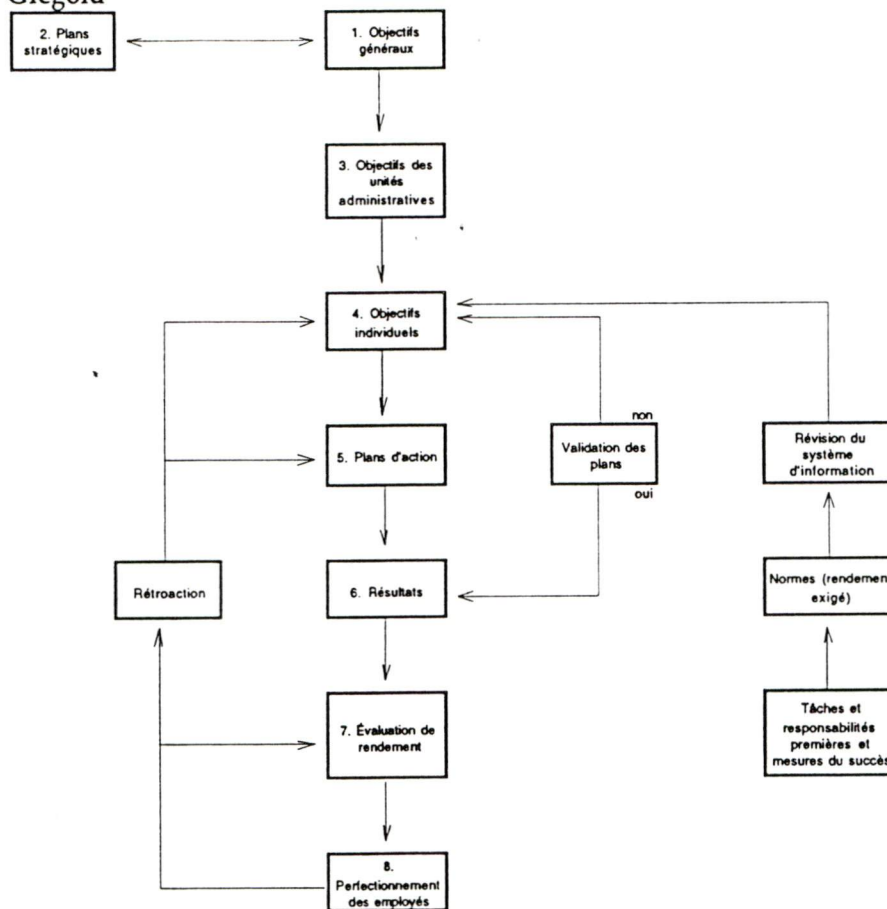
¹³ John M. IVANCEVICH, « A Longitunal Assessment of Management by Objective » Administrative Science Quarterly, March, 1972

1.3.3 Le modèle théorique de Giegold

Morrisey n'est évidemment pas le seul à avoir mis sous forme graphique le processus de gestion par résultats. En 1978, William C. Giegold a publié à son tour un modèle. Sans décrire à nouveau les éléments déjà abordés précédemment, une brève description de deux étapes contenues dans le modèle de Giegold s'avère pertinente.

Tableau 3

Le modèle de Giegold¹⁴



1. Évaluation et rendement

Au point 7, *Évaluation et rendement*, Bergeron, qui commente le modèle de Giegold, souligne l'importance d'évaluer le rendement des gestionnaires et des employés. Il mentionne que c'est à partir de résultats mesurables que cette évaluation doit s'opérer. L'évaluation du rendement des cadres et des employés doit mettre en évidence leurs forces et leurs faiblesses permettant par la suite d'améliorer les faiblesses et de profiter au maximum des forces. Il est très important de procéder régulièrement à ce genre d'évaluation puisque le personnel est un élément primordial de la GPR.

¹⁴ Adaptation réalisée par Bergeron. Tiré de BERGERON, Pierre, La gestion dynamique, p.185.

De plus, l'évaluation des cadres et employés doit se faire de façon régulière. Elle permet de réajuster des perceptions, d'échanger sur les problèmes rencontrés, de proposer des façons différentes de faire les choses afin qu'elles soient mieux adaptées aux circonstances. Ce type d'évaluation permet de réenligner et de remettre les pendules à l'heure.

2. Programmes de formation et de perfectionnement

Un autre point intéressant du modèle de Giegold est l'étape 8 qui recommande, lorsqu'il est nécessaire, d'instaurer certains programmes de formation et de perfectionnement. Ces programmes visent à aider les gestionnaires et le personnel à mieux accomplir leur travail actuel ou à se préparer à occuper d'autres postes au sein de l'organisation. Les programmes de formation permettent aux gestionnaires de surmonter leurs difficultés, de perfectionner leurs forces et de se responsabiliser face à leur développement professionnel.

Après une brève analyse des deux modèles, le modèle de Morrissey apparaît comme étant le mieux conçu. On constate rapidement que Morrissey met davantage l'accent sur le processus de révision et de rectification constante ainsi que sur la communication qui sont des éléments-clés de la GPR. Le modèle de Morrissey est plus intéressant en ce sens. De plus, il laisse toujours de l'espace pour de l'ajustement à tout moment du projet. Ce qui est tout simplement moins présent dans le modèle de Giegold.

1.4 La GPR en quelques mots

En guise de synthèse de cette première partie, on peut affirmer que la gestion par résultats est à la fois un mode et une philosophie de gestion, développée originalement pour l'entreprise privée, qui met de l'importance dans sa conduite sur 5 aspects particuliers:

- 1) **La participation du personnel et des principaux concernés dans la détermination des résultats attendus du projet.** Les ressources humaines sont considérées comme le capital le plus précieux pour une organisation. *Cela signifie* pour une organisation d'adopter une attitude de partenariat et de consultation faisant en sorte que tous se sentent engagés dans l'atteinte des résultats. *Il doit en résulter* des écarts moins grands entre les besoins identifiés et les besoins réels ainsi que des écarts moins importants entre la formulation de résultats trop optimistes et des résultats réalistes.

- 2) **La planification du projet détaillée et mûrie.** Une planification ainsi exercée assure une conception uniforme du projet et l'identification des moyens les plus appropriés dans l'atteinte des résultats. *Cela signifie* pour une organisation d'investir beaucoup d'efforts de réflexion et d'imagination sur les façons les plus adaptées d'atteindre les résultats et de détailler ses outils de planification. *Il doit en résulter* une planification plus juste ainsi qu'une identification et une gestion de risques améliorée puisque la planification en ~~détails~~ a permis de penser à des façons de faire face aux difficultés prévisibles.
- 3) **Le partage consensuel des responsabilités.** Chaque membre de l'équipe doit apporter sa contribution à la réalisation du projet. Chaque membre est imputable de ses résultats. Grâce à la planification détaillée des activités, les différentes parties prenantes au projet peuvent déterminer plus facilement leurs responsabilités. Pour une organisation, *cela signifie* de développer des documents établissant ce que chacun doit faire ainsi qu'un mécanisme permettant d'exercer un suivi de cette répartition de responsabilités. *Il doit en résulter* un partage effectif, clair et connu des tâches et des responsabilités.
- 4) **Le suivi régulier de l'évolution du projet.** L'utilisation d'indicateurs de rendements permet d'évaluer si le projet est en voie d'atteindre les résultats attendus. Des rapports périodiques permettent aux différents acteurs intéressés au succès du projet de se faire une idée sur l'état actuel du projet et d'estimer si des modifications sont à envisager. *Cela signifie* pour une organisation de rédiger des rapports de façon régulière qui sont parlants. *Il doit en résulter* une intervention plus rapide des gestionnaires lorsque les résultats attendus s'écartent trop des résultats réels.
- 5) **L'adoption d'un style de gestion ouvert et flexible.** Le suivi régulier doit s'accompagner pour les gestionnaires du développement d'un esprit flexible et ouvert pour ajuster, modifier et rectifier continuellement le projet. *Cela signifie* pour une organisation un questionnement continu sur les meilleures façons de livrer les résultats et, conséquemment, être prêt à reconsidérer jusqu'aux résultats mêmes du projet. *Il doit en résulter* des projets qui s'ajustent à l'environnement, aux conjonctures et aux événements qui façonnent la réalisation de tout projet.

Développée originalement pour l'entreprise privée, la gestion par résultats attire depuis déjà plusieurs années les gestionnaires de la fonction publique au Canada. La prochaine partie permet de comprendre pourquoi et comment la GPR s'est d'abord intégrée dans la fonction publique et par la suite dans les institutions gérant la coopération internationale canadienne.

Deuxième partie

La gestion par résultats et la coopération internationale canadienne

2.1 Introduction

Le chapitre précédent a permis de conceptualiser la GPR. Cette démonstration nous a permis de constater que c'est l'entreprise privée qui a d'abord utilisé ce mode de gestion. Cependant, au cours des années, ce n'est pas seulement l'entreprise privée qui a manifesté un intérêt dans la GPR. L'administration publique, particulièrement en Amérique du Nord, a vu dans ce mode de gestion une façon de l'appliquer dans le cadre de ses activités. C'est le cas de la fonction publique canadienne.

Dans la rédaction d'un guide sur la GPR à SOCODEVI, il est très important de comprendre comment fonctionne la GPR au sein de la fonction publique canadienne et par le fait même au sein de l'Agence canadienne de développement international (ACDI). Il s'agit de la principale institution par laquelle le gouvernement canadien canalise ses ressources en matière d'aide au développement. Pour SOCODEVI, l'ACDI constitue le principal bailleur de fonds. Conséquemment, les utilisateurs de la GPR à SOCODEVI doivent tenir compte des exigences, des contraintes et des caractéristiques de leur plus important bailleur de fonds ainsi que du contexte général dans lequel il évolue.

Cela signifie premièrement comprendre la nature des relations entre le Gouvernement canadien et l'ACDI. Pour ce faire, la deuxième partie présente le rôle et l'intervention du Gouvernement canadien dans le processus de gestion de projet de l'ACDI grâce au Tableau X. Deuxièmement, il faut exposer la nature des relations entre l'ACDI et l'agence d'exécution. La relation entre ces deux acteurs est présentée à l'aide du Tableau 5.

À noter que la nature des relations entre l'agence d'exécution, SOCODEVI, et le partenaire, soit l'organisation du Sud appuyée, sera abordée dans la troisième partie de ce guide. Il en sera fait référence dans cette deuxième partie mais que de façon superficielle.

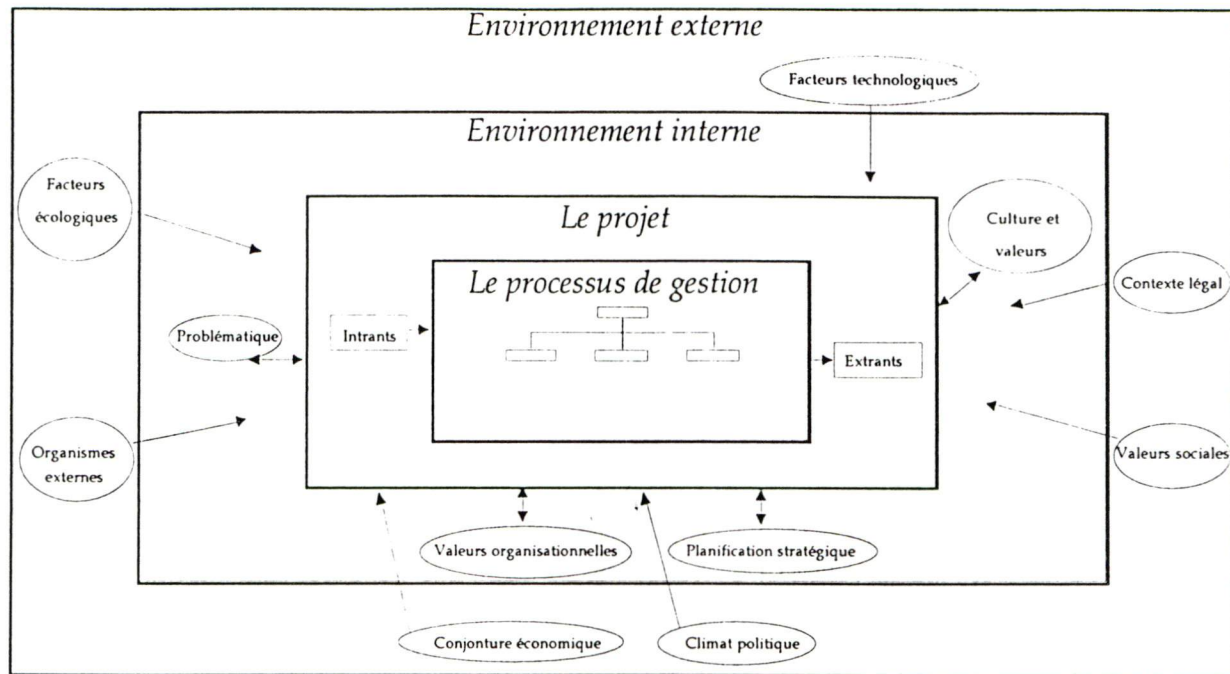
Tracer un bref portrait de l'évolution de la GPR au sein de la fonction publique canadienne et ensuite au sein de l'ACDI, permettra de mieux saisir de quelle façon SOCODEVI entend orienter sa pratique de la GPR dans ses projets.

2.2 Un rappel: l'approche systémique

Avant de plonger dans le détail de la dynamique de la GPR appliquée dans la fonction publique, à l'ACDI et à SOCODEVI, il est approprié de rappeler que la gestion de tout projet évolue dans un environnement et un système complexe. L'approche systémique consiste à étudier, analyser et comprendre un phénomène quelconque en considérant celui-ci comme un système. Le Tableau 4 présente les différents facteurs que doit considérer le gestionnaire dans la gestion de projets.

Tableau 4

L'approche systémique et la gestion de projets¹⁵



L'environnement externe est constitué des éléments sur lesquels le projet ne peut pas avoir d'influence, ou seulement que très, très peu comme l'environnement politique (présence de groupes terroristes comme le Sentier lumineux au Pérou, élection d'un gouvernement stable en Haïti, etc.). De même, le gestionnaire doit être conscient que le projet a peu d'influence, et encore moins de contrôle, sur le développement de nouvelles technologies. La révolution technologique suit son cours. Par contre, ces facteurs de l'environnement externe peuvent avoir beaucoup d'impacts sur le développement du projet.

Par ailleurs, l'environnement interne comprend les éléments de gestion qui peuvent être changés et modifiés par les acteurs du projet comme la culture organisationnelle. Par exemple, l'équipe de direction du projet peut de façon progressive amener un changement d'attitude dans les relations entre la direction et le personnel. On peut passer du style de relations d'autorité très formel à un style plus convivial et informel. Au niveau de la planification stratégique, le directeur de projet peut décider de ne plus jamais embaucher une telle firme de consultants et s'orienter vers une autre firme de consultants ayant une expertise mieux adaptée au type de projet en question..

¹⁵ O'SHAUGHNESSY, Wilson, La faisabilité de projet: une démarche vers l'efficience et l'efficacité, Trois-Rivières, Les éditions SMG, Université du Québec à Trois-Rivières, 1992, p.12

En fait, l'approche systémique met en contexte les limites de la gestion d'un projet et conséquemment la marge de manoeuvre du gestionnaire. Une vision systémique constitue un prérequis essentiel pour évaluer adéquatement le potentiel d'un projet et le gérer d'une façon adaptée à son milieu.

2.3 La GPR dans le secteur public

La GPR employée dans le milieu privé et dans le milieu public ne s'articule pas de la même façon. De par sa nature, la fonction publique doit répondre à des exigences et à des particularités qui ne sont pas les mêmes que celles de l'entreprise privée. Philippe Hussenot (1983) relève deux grandes caractéristiques propres à la fonction publique: l'appartenance au secteur non marchand et la dépendance à l'égard du pouvoir politique:¹⁶

1. L'appartenance au secteur non marchand

a) La nature non marchande de ses activités.

La fonction publique est tenue de rendre des services qui n'ont souvent rien à voir avec la rentabilité financière. Par exemple, l'administration publique s'occupe de rendre les services à la population en relation avec la santé, l'éducation et l'incarcération. Ce sont des activités non marchandes qui ont été politiquement assignées au gouvernement et par le fait même à l'administration publique. La fonction publique ne peut, comme dans le secteur privé, se fixer comme indicateur ultime d'efficacité le *retour sur l'investissement* (ROI).

b) L'absence de concurrence

Dans plusieurs secteurs dans lesquels elle évolue, la fonction publique n'est pas confrontée à la concurrence. L'absence totale ou partielle de concurrence confère aux gestionnaires une forme de monopole. Le jeu de l'offre et de la demande ne s'appliquant pas, la fonction publique n'est pas soumise à cet incitatif au rendement et à la performance.

c) La faiblesse de la régulation externe

Du fait de la non-exclusivité et à la non-transférabilité des droits de propriété, il est plus difficile pour les gestionnaires de ressentir le jeu de l'offre et de la demande. Une institution comme une école primaire ne peut être vendue. Il y a donc moins de pression qui s'exerce sur le gestionnaire.

¹⁶ HUSSENOT, Philippe, La gestion publique par objectifs, des ambitions à la pratique, Paris, Les éditions d'organisations, 1983, p.29

- d) L'absence d'indicateurs internes axés sur les performances de l'organisation.

Tel que mentionné précédemment, pour l'entreprise privée, l'indicateur suprême qui indique le niveau de performance de l'entreprise et de ses gestionnaires demeure le *retour sur l'investissement*. Il n'en est pas de même pour les services qu'offre l'administration publique. Il est difficile de juger de la qualité d'un gestionnaire car les indicateurs parlants n'existent pas, il faut les construire. Par exemple, peut-on juger de l'efficacité d'un infirmier seulement sur la base du nombre de malades traités à l'intérieur d'un quart de travail? Bien sûr que non, il faut également considérer de quelle façon a été traité le malade, son niveau de satisfaction et son degré de récupération par la suite.

2. la dépendance à l'égard du pouvoir politique

Étant dépendant du pouvoir politique, les gestionnaires ne peuvent se baser exclusivement sur des critères administratifs ou organisationnels pour conduire leur gestion. Ils doivent gérer aussi en fonction des volontés et des contraintes imposées par les agents politiques. Par exemple, un bon projet peut être écarté par crainte qu'il se heurte à une trop forte résistance d'un groupe politique particulier.

Ces précisions nous font comprendre que les secteurs privé et public agissent à partir de motivations différentes qui caractérisent la façon dont chacun des secteurs applique la GPR. Alors que le principal objectif du secteur privé est de générer le maximum de profits, le secteur public s'efforce plutôt de rendre un service à ses citoyens et, de plus en plus, au moindre coût possible.

2.4 La GPR dans la fonction publique canadienne

Dans la fonction publique canadienne, l'utilisation de la GPR est de plus en plus utilisée, intégrée et approfondie. Le gouvernement entend utiliser cette approche afin de responsabiliser davantage les organisations publiques face à leur utilisation des ressources restreintes qui leur sont allouées. Toute une série de facteurs a motivé le gouvernement à modifier son approche et à utiliser davantage la GPR; la crise des finances publiques, la pression de l'électorat, l'insistance du Vérificateur général et la perte de crédibilité des institutions gouvernementales. Tous ces facteurs ont contraint les organisations publiques à justifier davantage l'usage de fonds publics. Dorénavant, ce sont des résultats démontrables qui justifieront le mieux l'utilisation du trésor public. Néanmoins, l'engouement gouvernemental pour la GPR n'est pas totalement nouveau dans l'administration publique canadienne.

En effet, au Canada, dès 1963, la commission Glassco¹⁷ met de l'avant les concepts d'efficacité, d'économie et d'amélioration des services dans la gestion des affaires publiques. Les observations et les recommandations de cette Commission se concrétiseront en 1969 par l'instauration dans l'administration publique canadienne du système de rationalisation des choix budgétaires (RCB), qui établit un lien entre les dépenses du gouvernement et ses objectifs et résultats.

Dans les années 1970 et 1980 le gouvernement fédéral poursuit ses efforts de recherche d'efficacité notamment par la création du Bureau du contrôleur général, par l'élargissement de la Loi sur le Vérificateur général ainsi que par l'instauration de la partie III du budget des dépenses qui permet d'améliorer la présentation de l'information fournie par les différents ministères au Parlement.

La décennie de 1990 marque une progression importante dans l'intégration de la GPR. D'abord, le Vérificateur général, dans son rapport annuel de 1992, attire l'attention sur la nécessité de gérer en mettant davantage l'accent sur les résultats. Selon lui, une série de facteurs fait en sorte que la fonction publique doit adopter une approche plus efficace: Parmi ceux-ci, les nécessités de:¹⁸

- Réduire les déficits.
- Maintenir en vigueur les programmes les plus efficaces.
- Protéger l'environnement.
- Maintenir un minimum de sécurité sociale.
- Mieux gérer les finances publiques.
- Mieux comprendre les besoins de la population.
- D'accepter que l'opinion publique souhaite une nette amélioration de la situation économique.
- S'adapter au marché.

Le Vérificateur général en conclut que la gestion par résultat au sein de la fonction publique canadienne doit permettre de¹⁹:

- Poursuivre activement une politique clairement définie et des objectifs stratégiques précis.
- Évaluer et gérer les risques que présentent les programmes et les projets entrepris.
- Obtenir et utiliser de l'information pertinente sur le rendement.

¹⁷ CANADA, Commission royale d'enquête sur l'organisation du gouvernement, Glassco, J. Grant, prés. Rapport de la commission d'enquête sur l'organisation du gouvernement, Ottawa, Imprimeur de la Reine, 1962-63

¹⁸ Résumé de SABOURIN, Louis, La gestion par résultats: un conducteur d'efficacité et outil d'évaluation en développement international: le cas du Canada, p.12

¹⁹ *ibid*, p.13

- Connaître et évaluer la mesure dans laquelle les programmes et les activités répondent aux attentes de rendement.
- Tirer des leçons de l'expérience acquise et faire une répartition plus productive des ressources allouées aux programmes et aux projets.
- Faire rapport des coûts et des réalisations en termes de résultats.
- Créer un milieu organisationnel axé sur l'action qui favorise l'apprentissage par la pratique, un style de gestion novateur et une ouverture d'esprit à l'égard de points de vue différents.
- De déterminer le résultat défini par l'approche telle que déterminée dans l'approche par résultat.

Ensuite, en 1994, le gouvernement introduit un nouveau système de gestion des dépenses qui vise à améliorer les contrôles touchant les niveaux de dépense, en plus de fusionner le Bureau du contrôleur général et le Secrétariat du Conseil du Trésor. Puis, trois ans plus tard, pour la première fois, le président du Conseil du Trésor dépose au Parlement un rapport de rendement de tous les ministères et organismes fédéraux.

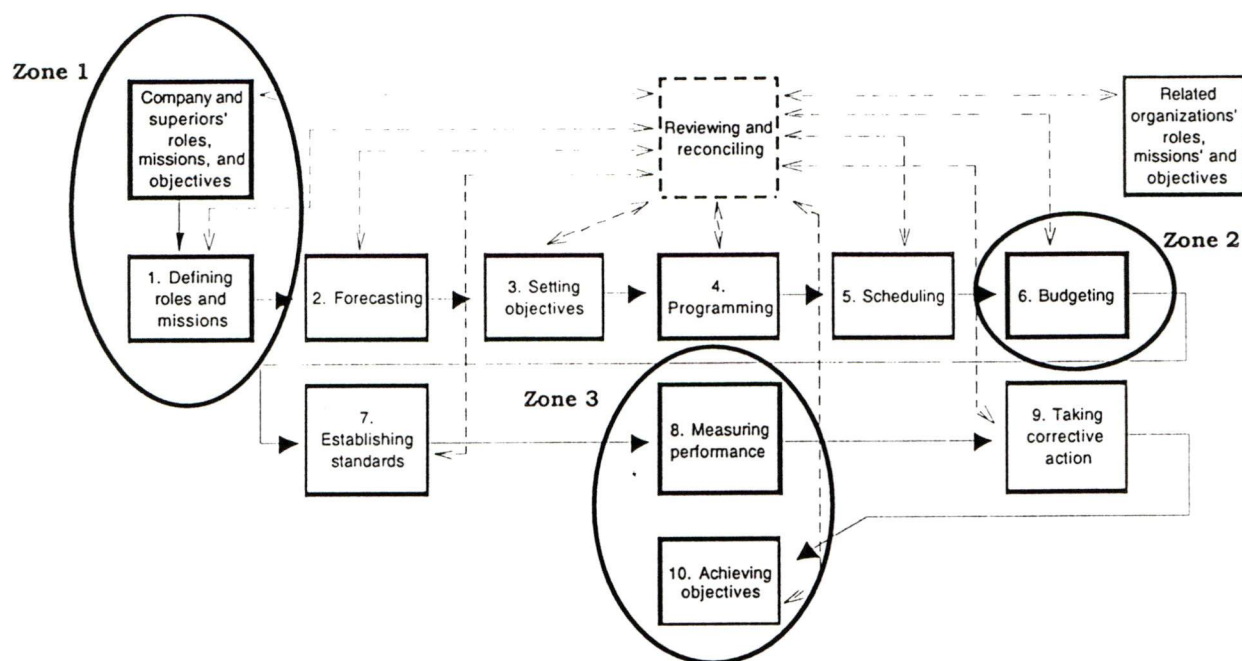
On constate donc que l'intégration de la GPR dans l'administration publique fédérale suit un cours progressif. Cela laisse penser que cette méthode pourrait être plus qu'une mode passagère mais bien une nouvelle approche présente pour durer.

2.5 Le Gouvernement canadien et l'ACDI

L'intensification de l'utilisation de la GPR au sein de la fonction publique est venue modifier quelque peu les relations existantes entre les différentes agences publiques et le gouvernement. La nature de la relation entre le Gouvernement canadien et l'ACDI doit être bien comprise car elle permettra de mieux saisir l'approche acdienne dans son application de la GPR. Le modèle complet de Morrissey permet de situer l'engagement et l'intervention du gouvernement canadien et de définir plus en détails son approche. Dans ce modèle, l'intervention du gouvernement canadien est déterminante dans trois zones: 1) établissement des principes et orientations, 2) l'allocation du budget et 3) l'évaluation des résultats.

Tableau 5

Modèle de Morrissey appliqué aux relations entre le gouvernement canadien et l'ACDI: trois zones d'influence du Gouvernement canadien



1. Les grandes orientations (*Company and superiors roles, missions, and objectives et Defining roles and missions*)

En matière d'aide publique au développement (APD), c'est le gouvernement qui décide des grandes orientations. Il transmet ses orientations à l'ACDI qui se charge de les mettre en application. Suite à la réflexion faite en 1995 sur sa politique étrangère, le gouvernement a fixé six grandes priorités d'action du Canada dans les pays du Sud:²⁰

1. **Les besoins humains fondamentaux**, afin d'appuyer les efforts dans les domaines des soins de santé élémentaires, de l'éducation de base, de la planification familiale, de la nutrition, de l'eau, de l'hygiène et du logement. Le Canada continuera de fournir une aide humanitaire dans les situations d'urgence, et consacrera 25 p. 100 de son APD aux besoins humains fondamentaux comme moyen de renforcer l'accent donné à la question de la sécurité de l'individu.
2. **Les femmes et le développement**, afin d'encourager la pleine participation des femmes, à titre de partenaires égales, au développement durable de leurs sociétés.

²⁰ Tiré de la politique canadienne en matière d'aide au développement.
<http://www.dfait-maeci.gc.ca/francais/foreignp/cnd-world/chap6.htm>

3. Les services d'infrastructure, afin d'aider les pays en développement à fournir des services d'infrastructure respectueux de l'environnement, l'accent étant mis sur les groupes les plus démunis et sur la création de capacités.
4. Les droits de la personne, la démocratie et le bon gouvernement, afin d'accroître le respect des droits de la personne, y compris ceux des enfants, de promouvoir la démocratie et une meilleure gestion des affaires publiques, et de renforcer à la fois la société civile, et la sécurité de l'individu.
5. Le développement du secteur privé, afin de promouvoir une croissance économique soutenue et équitable par un appui au secteur privé dans les pays en développement.
6. L'environnement, afin d'aider les pays en développement à protéger leur environnement physique et à contribuer à la gestion des enjeux environnementaux aux niveaux régional et mondial.

2. Budget (*Budgeting*)

C'est le gouvernement qui fixe le montant qui sera alloué à l'ACDI pour qu'elle remplisse son mandat. Si l'on suit les étapes logiques du modèle de Morrissey, on établirait des objectifs précis, l'ordonnancement, l'horaire et ensuite on déterminerait le budget nécessaire. En développement international, on ne peut pas procéder ainsi. Le gouvernement canadien ne peut prétendre répondre à tous les besoins de coopération internationale qui lui sont soumis pour la simple et bonne raison qu'ils sont trop nombreux. C'est pourquoi le gouvernement détermine un certain montant en fonction de facteurs politiques, budgétaires, circonstanciels, etc. Le budget est également déterminé en fonction des résultats démontrés par l'ACDI dans les rapports qu'elle présente au gouvernement. Le budget de l'ACDI pour l'année 1997-98 s'élève à 1 841 491 000 \$.

3. Évaluation (*Measuring performance et Achieving objectives*)

Bien que le budget soit déterminé de façon arbitraire par le gouvernement, cela n'empêche pas qu'il veuille qu'on lui rende des comptes sur l'utilisation des ressources qu'il met à la disposition de l'ACDI. En effet, l'Agence doit fournir au gouvernement une série de rapports qui permettra au gouvernement de porter un jugement aussi objectif que possible sur ses résultats. C'est le Secrétariat du Conseil du Trésor qui a été mandaté pour déterminer la forme de l'évaluation et des rapports. Parmi les rapports remis au gouvernement on compte depuis 1994 l'*Examen de rendement*. Ce document est rédigé par la Direction de l'examen du rendement et fournit des conseils objectifs sur les politiques, programmes, projets clés et sur l'efficacité des systèmes, processus et pratiques de gestion. Afin de se forger un jugement sur les résultats, le gouvernement s'appuie aussi sur les comptes publics, le Rapport d'examen du président du Conseil du trésor et sur les rapports ministériels sur le rendement.

Ces différents documents aident le ministre de la Coopération internationale, le gouvernement et le Parlement à évaluer le travail de l'ACDI. Cependant, ceux-ci doivent prendre en considération l'environnement difficile dans lequel évolue l'Agence. Ils ne peuvent exiger de l'ACDI qu'elle réussisse chacun de ses projets. C'est à tout le moins ce que croit le Vérificateur général.²¹

...le ministre est tenu absolument de mesurer les résultats des programmes de l'ACDI et d'en rendre compte au Parlement. L'obligation traditionnelle du ministre doit tenir compte du fait que, dans la pratique, on ne peut s'attendre à ce que l'ACDI ait du succès dans chacune des activités entreprises. Le milieu dans lequel l'ACDI fonctionne est tel que le contrôle du résultat ultime de ses efforts est souvent affaibli par le fait qu'elle travaille en partenariat avec d'autres États souverains.

Cette démonstration vise à expliquer quelles sont les relations qu'entretient l'ACDI avec le gouvernement canadien à partir d'une perspective de GPR. Elle permet de comprendre les contraintes et les particularités de l'approche de l'ACDI envers les agences d'exécution qu'elle embauche comme SOCODEVI. On a pu constater que le gouvernement canadien alloue annuellement une somme et qu'en retour celle-ci doit soumettre les résultats de l'utilisation de ces ressources. Le gouvernement en fait une évaluation, juge de la qualité des résultats, ce qui lui permet de déterminer les ressources à allouer pour l'année à venir.

²¹ Cité dans CARRIER, Guy. La gestion axée sur les résultats à l'Agence canadienne de développement international: mythe ou réalité?, p.567

2.6 La GPR et l'ACDI

L'Agence canadienne de développement international existe depuis 1968 et se trouve sous la responsabilité du ministère de la Coopération internationale. Elle a comme rôle de mettre en application les grandes orientations du Gouvernement canadien en matière d'aide au développement.

Au cours des ans, l'ACDI a expérimenté diverses méthodes de gestion. En 1990, elle a entrepris une importante réflexion sur sa gestion stratégique afin d'améliorer son efficacité et son efficience en gestion de projet. L'Agence a commandé au *Groupe Secor* un rapport sur l'examen de sa gestion stratégique qui a été déposé au mois d'octobre 1991. Parmi les recommandations incluses dans le rapport, le Groupe Secor conseille à l'ACDI de s'orienter vers un mode de gestion dominé par la performance. La firme de consultants affirme que ce style de gestion permettrait entre autres d'accroître les compétences de l'ACDI par rapport à l'innovation, à la créativité, à la prise de risques et à l'anticipation.²²

Dans son rapport annuel de 1993, le Vérificateur général va dans le même sens. Il recommande également à l'ACDI de se diriger vers un mode de gestion mettant l'accent sur le rendement. Dans son rapport,²³ il souligne l'importance d'être précis au sujet des stratégies et des objectifs qui peuvent être appliqués dans un secteur particulier et d'être clair au sujet des résultats auxquels on peut raisonnablement s'attendre. De plus, il mentionne le besoin d'implanter un système d'alerte qui procurerait aux gestionnaires de tous les niveaux hiérarchiques des données périodiques explicites sur les projets qui font problème et sur les raisons de ces difficultés. Tout comme les autres institutions gouvernementales, l'ACDI est sommée de performer avec moins de ressources disponibles.

Suite à ces diverses recommandations, l'Agence a adopté en 1994 le *Plan de renouveau de l'ACDI* avec en tête l'idée d'améliorer son efficacité. Ce renouveau s'est concrétisé par l'adoption d'une politique sur la gestion par résultat à l'ACDI. En effet, en mars 1996, le comité exécutif a approuvé *La politique sur la gestion par résultats à l'ACDI*.²⁴

Énoncé de principe:

La gestion axée sur les résultats fait partie intégrante des pratiques et de la philosophie de gestion de l'ACDI. Systématiquement, celle-ci veille à utiliser des pratiques qui optimisent et assurent une utilisation prudente des ressources humaines et financières. L'ACDI communiquera les résultats de ses activités au Parlement et aux Canadiens afin qu'ils soient informés de ses réalisations sur le plan du développement.²⁵

²² LE GROUPE SECOR, *Examen de la gestion stratégique: document de travail*, 1991, p.36/4

²³ GOUVERNEMENT DU CANADA, *Rapport du vérificateur général du Canada à la chambre des communes*, 1993, 340 p.

²⁴ ACDI, *La carte routière 1997*, 1998, p.12

²⁵ ACDI, *Énoncé de principe*, annexé au document ACDI, *Gestion axée sur les résultats à l'ACDI: cahier d'exercices*

Tableau 6

Principes de la GPR à l'ACDI²⁶

- **Simplicité:** des idées faciles à comprendre et simples à appliquer;
- **Apprendre par la pratique:** L'ACDI appliquera la GPR sur une base itérative et fournira une formation adéquate, opportune et efficace par rapport aux coûts;
- **Application générale:** dans la mesure du possible, appliquer la GPR à tous les programmes et projets tout en essayant d'atteindre un juste équilibre entre le recours aux indicateurs qualitatifs et quantitatifs et les méthodes appropriées de surveillance et d'évaluation des résultats;
- **Partenariat:** collaborer avec les partenaires et partager la responsabilité des résultats des programmes et des projets;
- **Obligation de rendre des comptes:** les employés et les partenaires accepteront leurs responsabilités respectives à l'égard des résultats;
- **Transparence:** des méthodes plus adéquates de présentation des rapports ou une meilleure description des résultats de développement.

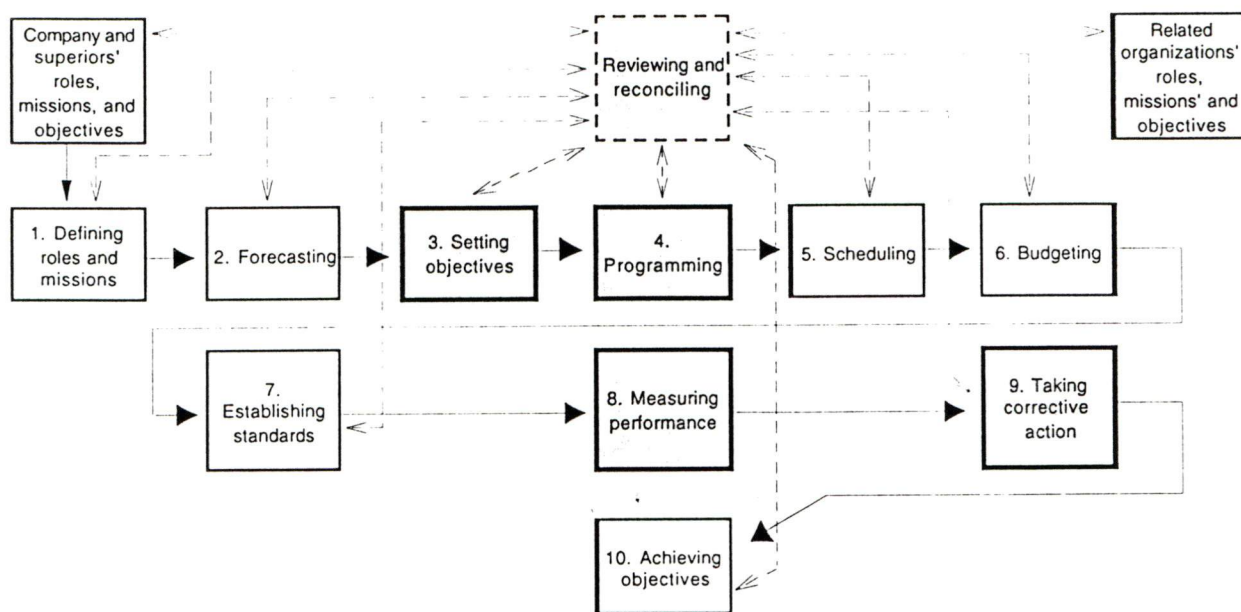
Le modèle complet de Morrissey nous permet encore une fois de noter de quelle façon la GPR s'applique dans une organisation. On peut noter six points déterminants auxquels l'ACDI attache une importance particulière dans sa pratique de la GPR.

des participants.

²⁶ ACDI, La carte routière 1997, 1998, p.14

Tableau 7

Modèle de Morrissey appliqué à l'ACDI et à ses relations avec les agences d'exécution



1. Définir des résultats réalistes pour les programmes et les projets, d'après des analyses adéquates des niveaux de programmes et de projets (3. *Setting objectives*);

Afin de définir des résultats attendus qui soient réalistes, l'ACDI et l'agence d'exécution doivent pouvoir se baser sur des analyses adéquates. L'information exacte permet aux concepteurs de projet de connaître le point de départ. On sait mieux où l'on va quand on sait d'où on part.

L'ACDI définit le terme *résultat* de deux façons. D'abord, l'agence considère que le résultat (d'une façon générale) est un changement d'état descriptible et mesurable qui découle d'un rapport de cause à effet. Aussi, un **résultat en matière de développement** (aux fins de l'ACDI) est un extrant, un effet ou un impact attribuable à un investissement de l'ACDI dans un pays ou une région en développement.²⁷

2. Identifier clairement les bénéficiaires du programme et concevoir les programmes en fonction des besoins de ceux-ci (4. *Programming*);

Ce principe signifie deux choses. Premièrement, il faut bien déterminer les bénéficiaires à qui va profiter le projet ou l'intervention afin de ne pas rater sa cible. Par exemple, dans un projet d'appui à une institution hospitalière plusieurs groupes de bénéficiaires peuvent être identifiés: les médecins, les malades, les infirmières, les parents des malades, etc. Il est nécessaire que le groupe soit identifié le plus tôt possible.

Deuxièmement, la participation des bénéficiaires dans l'identification de leurs besoins est considérée comme essentielle. L'ACDI veut répondre aux besoins et aux priorités des partenaires dans les pays en développement et insister fortement sur la participation et la propriété locales à toutes les phases des programmes. Le groupe est le mieux à même de déterminer ses propres besoins.

3. Surveiller les progrès accomplis à l'égard des résultats escomptés et les comparer aux ressources utilisées, à l'aide des indicateurs appropriés (*Reviewing and reconciling*);

Le *suivi* doit permettre d'alerter les gestionnaires lorsque le programme ne se déroule pas tel que prévu. Il s'agit de sa fonction principale. Le suivi permet d'ajuster le programme, les attentes, les résultats et les ressources. La gestion par résultat doit permettre, par le suivi ou par l'approche itérative (approche qui considère chaque situation comme étant unique), de modifier les résultats attendus en fonction des circonstances, du contexte et de la conjoncture. Les indicateurs sont particulièrement déterminants dans le suivi. Ils agissent comme un thermomètre ou encore comme des photos du projet à un moment précis de son déroulement. Les indicateurs sont des outils qui permettent de prendre des mesures à intervalles réguliers. Ces mesures provenant des indicateurs montrent l'état d'avancement d'un projet.

²⁷ ACDI, La carte routière 1997, 1998, p.13

L'ACDI attache également beaucoup d'importance à l'établissement d'un partenariat sur le mécanisme de suivi. Elle considère que solliciter la participation des principaux intervenants dès l'établissement du Cadre de mesure du rendement renforce l'engagement des partenaires à l'égard de la surveillance du rendement. En outre, une approche consultative fait en sorte que tous les besoins en information des intervenants sont connus, de même que les éventuels obstacles ou contraintes à la collecte des données sur le rendement.²⁸

4. Déterminer et faire le suivi des risques, tout en gardant à l'esprit les résultats escomptés et les ressources nécessaires (*Reviewing and reconciling*);

Le suivi doit également se faire par rapport aux risques du projet. Cela signifie que l'on doit être en mesure d'estimer dans quelle mesure les risques sont toujours menaçants pour le projet. De nombreux obstacles peuvent entraver la bonne marche des projets et des programmes: le facteur humain, les bouleversements politiques, la dégradation de l'environnement, la conjoncture économique et les multiples changements et imprévus de tout genre. Le suivi doit permettre de faire face à la réalisation de ces risques potentiels.

À cet effet, l'ACDI dispose pour chaque projet ou programme d'une allocation qu'elle peut utiliser pour couvrir l'éventualité d'un danger potentiel identifié. Cette somme ne peut être utilisée à d'autres fins que celles-ci. Elle ne peut pas servir à la réalisation des activités courantes.

Le suivi du risque est un élément très important en coopération internationale. Dans le Tableau 7, cet élément spécifique est compris dans l'étape de *Reviewing and reconciling*.

5. Accroître les connaissances tirées de l'expérience et les intégrer aux décisions (*8. measuring performance*);

L'expérience du projet doit permettre d'accroître les connaissances tirées et les intégrer aux décisions futures. Les nouvelles connaissances acquises doivent permettre d'améliorer les interventions similaires. L'ACDI doit veiller elle-même à ce que les investissements faits soient rentables pour le développement.

Concrètement, il est difficile de connaître de quelle façon l'ACDI entend mettre en pratique ce principe. Il existe très peu d'écrits à ce sujet dans les documents institutionnels acdiens.

²⁸ *ibid*, p.79

6. Faire rapport sur les résultats obtenus et sur les ressources utilisées (*Reviewing and reconciling et 9.Taking corrective action*)

De façon régulière l'agence d'exécution doit rendre compte des résultats et des ressources utilisés à la réalisation du projet. L'information est communiquée à l'ACDI au moyen de rapports d'étape, de rapports financiers, rapports et rétroaction du personnel local, des partenaires, d'autres donateurs, etc. Les rapports mettent en relation les résultats obtenus ou en voie d'obtention et les ressources qui y sont allouées. Une analyse des différents rapports peut éventuellement détecter des faiblesses au projet. Dans le cas échéant, les activités peuvent être modifiées de manière à remettre le projet dans la bonne voie et à obtenir ainsi les résultats escomptés.

2.7 Une application récente

La GPR est une approche très récemment promue à l'ACDI. Cette méthode de gestion nécessite du temps à s'intégrer dans une organisation car il s'agit carrément de faire adopter une nouvelle philosophie à une organisation entière. D'ailleurs, selon Dale D. McConsky, l'intégration peut facilement prendre de 3 à 5 ans.²⁹ L'ACDI est entrain d'appliquer cette méthode par des projets pilotes. Déjà, on peut en retirer quelques leçons de son utilisation. Le professeur Louis Sabourin (1996) de l'École nationale d'administration publique (ENAP) attire notre attention sur différents défis de la GPR pour l'ACDI.³⁰

- Trop tôt pour porter de jugement d'ensemble sur cette méthode inspirée du privé et de l'économisme.
- Favorise la transparence, l'imputabilité, le contrôle serré des dépenses.
- Défis: créera probablement des goulots d'étranglement, augmentera les contrôles bureaucratiques et réduira l'esprit d'initiative, marginalisera des éléments à caractère sociopolitique.
- Véritable démarche ou mode de gestion?

²⁹ McCONKEY, Dale D. « 20 ways to kill management by objectives » *Management Review*, octobre 1972, p.8

³⁰ SABOURIN, Louis, La gestion par résultats: un conducteur d'efficacité et outil d'évaluation en développement international: le cas du Canada, p.29

Suite à une enquête au sein de l'ACDI, Guy Carrier (1997) fait l'évaluation de l'implantation de la GPR:³¹

Points positifs:

- Il y a eu indéniablement progression dans l'évolution de la GPR.
- Il existe une véritable volonté de changement à l'ACDI: elle a consacré beaucoup d'efforts et de ressources importantes à la mise en oeuvre des recommandations du Vérificateur général.
- L'ACDI a facilité l'intégration des modèles de gestion et la conciliation des mécanismes de gestion.
- Elle a encouragé les initiatives individuelles, la délégation au niveau des gestionnaires, une plus grande liberté et une flexibilité accrue.

Points à améliorer:

- Certaines notions restent à approfondir et à clarifier: la gestion des systèmes d'information (banque de données, résultats, information financière et contractuelle, etc.), l'imputabilité, les indicateurs et la mesure du rendement et la mesure de la reddition des comptes.
- La GPR a fait augmenter la charge de travail pour certaines personnes à l'ACDI.
- Allongement du temps de démarrage de projets.
- La progression s'est fait davantage au niveau d'individus (cadre et le niveau hiérarchique supérieur) qu'au niveau de l'Agence. Elle ne tire pas encore des leçons de ses expériences. Le système de contrôle et de suivi n'est pas encore complètement en place.
- Jusqu'à maintenant, le gros des efforts a été centré sur le processus interne et pas suffisamment sur les besoins des clients véritables que sont les bénéficiaires de l'aide.
- Trop d'importance accordée à la quantité de la documentation plutôt qu'à la qualité intrinsèque des projets.
- L'application intégrale de la GPR aura pour effet probable d'augmenter les coûts de mise en place, car les agences d'exécution externes susceptibles d'être choisies pour gérer les programmes se verront transférer des risques additionnels à assumer.
- L'ACDI n'a pas réussi à adopter un mode de communication interne véritablement cohérent avec les objectifs de la GPR.

³¹ CARRIER, Guy. La gestion axée sur les résultats à l'Agence canadienne de développement international: mythe ou réalité?, p.580-583

2.8 Conclusion

Cette deuxième partie a permis de constater que la GPR s'utilise dans la fonction publique mais de façon quelque peu différente de celle pratiquée par l'entreprise privée. En effet, certaines spécificités exigent une modification à l'approche: la nature non marchande des activités, l'absence totale ou partielle de concurrence, la faiblesse de la régulation externe et l'absence d'indicateurs internes axés sur les performances. L'administration publique canadienne fait usage de la GPR tout comme l'ACDI, son agence principale en matière de développement international. SOCODEVI ayant comme partenaire principal l'ACDI, une agence publique, elle doit être bien informée des particularités et des spécificités de l'usage de la GPR dans un environnement public. L'ACDI, fait face à des défis et des exigences qui ont inévitablement des répercussions dans l'application de la GPR à SOCODEVI et dans ses projets.

Étant maintenant mieux informés et sensibilisés à la façon dont s'applique la GPR à l'intérieur même de l'ACDI, nous pouvons explorer la façon dont se vit la GPR à SOCODEVI. La prochaine partie est à la fois une description et une analyse qui porte sur la GPR à SOCODEVI et sur l'utilisation des outils de gestion associés à cette méthode.

Troisième partie

La gestion par résultats à SOCODEVI

3.1 Introduction

Le chapitre précédent a permis de se familiariser avec les lignes directrices adoptées par le plus grand bailleur de fonds canadien en matière d'aide publique au développement, l'ACDI, à l'égard de la GPR. On a pu constater entre autres que la définition de résultats réalistes, que l'exercice d'un suivi régulier de l'évolution des résultats, de même que la participation des bénéficiaires à l'identification des besoins occupaient une place importante dans la conception acdienne de la GPR. Par ailleurs, une évaluation sommaire de l'application de la GPR à l'ACDI a également permis de constater que, en dépit d'une compréhension progressive de l'essence de la GPR de la part du personnel de l'ACDI, l'application des principes de la GPR demeure irrégulière au sein de l'ACDI.

L'utilisation progressive de la GPR de la part de l'ACDI et d'autres bailleurs de fonds exige que SOCODEVI adapte et révise sa méthodologie de travail. Cette révision méthodologique n'est toutefois que l'aboutissement d'une volonté externe à l'organisation. SOCODEVI s'est constamment préoccupée d'améliorer la qualité de ses interventions dans les pays du Sud. À cet effet, SOCODEVI considère que la GPR comporte en elle des éléments très positifs qui méritent qu'on les intègre à la façon actuelle de faire les choses.

En outre, plusieurs aspects de la gestion de projets valent la peine d'être revus: les engagements sous forme de contrats, la planification, la budgétisation et la forme des rapports de suivi pour en nommer que quelques uns. C'est au moyen du cycle de vie de projet à SOCODEVI que les différentes dimensions de la gestion de projet seront revues dans la troisième partie de cet essai. Le cycle de vie de projet (voir Tableau 8) est le chemin qui nous conduira à l'exploration de l'application de l'approche de la gestion par résultats au sein de SOCODEVI et à l'intérieur de ses projets.

La troisième partie de ce document est une continuité au premier document produit par SOCODEVI sur la GPR en novembre 1993, Développement organisationnel et la gestion par résultats. L'approche de la GPR est en constante évolution; celle appliquée par SOCODEVI l'est également. La prochaine partie a pour objectifs de mettre en commun les expériences accumulées par le personnel et la direction de SOCODEVI au sujet de la GPR, autant au sujet de l'utilisation des outils de gestion que des approches et des attitudes à privilégier. Également, la troisième partie désire contribuer à la réflexion permanente de l'équipe de SOCODEVI au sujet de la pertinence et de l'application concrète de cette approche de gestion.

3.2 La conception de la GPR à SOCODEVI

Les premiers efforts de réflexion de SOCODEVI en matière de GPR remontent à 1993. À partir de ce moment, des séances de réflexion et de discussion entre le personnel et la direction ont eu lieu et ont mené à la rédaction de documents synthèses. Progressivement, SOCODEVI a défini et a précisé sa conception de l'approche de gestion par résultats. La section 3.2.1 énonce les grands principes de la GPR tels qu'interprétés par SOCODEVI. C'est en conservant à l'esprit cette interprétation et en analysant le cycle de vie de projet de la section 3.2.2 que le lecteur sera plus à même de saisir de quelle façon se concrétise et s'applique l'approche de la GPR.

3.2.1 Les principes³²

Les principes, qui reposent sur trois ensembles de considérations, constituent en quelque sorte le bien-fondé de l'approche de SOCODEVI. En répondant à la question: la GPR, **pour réaliser quoi?**, on répond à la question: pourquoi SOCODEVI croit qu'il est souhaitable de gérer par résultats?. Trois réponses peuvent être émises. Chacune de ces réponses évoquent des concepts clés.

1. « Pour accompagner ses partenaires afin de produire un changement durable »

Concepts clés:

- *Accompagner*

L'énoncé de mission de SOCODEVI inscrit l'intercoopération au coeur de ses actions. Dans cette perspective avec l'appui de ses institutions membres, SOCODEVI élabore ses projets en partenariat avec les entreprises et institutions coopératives des pays en développement dont elle accompagne le développement. Les partenaires de SOCODEVI sont les maîtres d'oeuvre de leur développement.

- *Partenaires et partenariat*

Un des éléments de la stratégie de développement durable de SOCODEVI est "l'établissement d'un partenariat responsable".

Dans des projets de plus en plus ambitieux et complexes, où les moyens mis en oeuvre sont parfois considérables, il est tout à fait essentiel de faire une gestion très serrée du partenariat avec les entreprises et institutions coopératives avec lesquelles et pour lesquelles des projets de coopération sont mis en oeuvre.

³² La section 3.3.1 a été rédigée par M. Yvon Bilodeau, ex-directeur général de SOCODEVI. L'auteur de cet essai a modifié en partie cette section.

Des protocoles très explicites sur les résultats tant au niveau du projet que des partenaires ainsi que des droits, engagements et obligations de chaque intervenant sont élaborés et signés au démarrage d'un projet. Des tableaux linéaires de responsabilités sont souvent réalisés pour préciser les responsabilités et interactions nécessaires pour les activités importantes d'un projet, des plans d'ordonnancement et des échéanciers sont conçus afin d'améliorer la planification du projet et de faciliter sa réalisation. En conséquence, les partenaires de SOCODEVI savent très bien la nature de leurs propres engagements et les attentes et les exigences de SOCODEVI.

L'implication des différents intervenants à toutes les étapes du projet est un facteur de succès en matière de développement international. La plupart des spécialistes soutiennent que la participation active des bénéficiaires à la conception, à la mise en oeuvre, au suivi et à l'évaluation du projet améliore les chances de succès d'un projet.³³

Certes, la participation des bénéficiaires est un élément à considérer en matière de développement. Toutefois, cette participation doit être bien gérée afin qu'elle puisse être profitable à la réussite du projet.

Par ailleurs, il faut porter une attention particulière durant la mission d'exploration lorsque le partenaire est un État. Les représentants de l'État prétendent connaître les véritables besoins de la population, ce qui n'est pas nécessairement exact. Il est évident que le gestionnaire ne peut se fier seulement à l'État dans une mission exploratoire. Les représentants de l'État manifestent des intérêts qui ne sont pas nécessairement complémentaires à ceux de SOCODEVI ou à ceux des bénéficiaires.

Il n'y a pas que les bénéficiaires ou l'État qui soient des sources d'information privilégiées. Les intervenants, les spécialistes et les experts d'un secteur d'activité doivent également être consultés. Ces spécialistes permettent d'intercroiser les connaissances acquises. Ils ont eu à travailler auparavant avec soit l'État ou les bénéficiaires. SOCODEVI doit profiter des connaissances et de l'expérience de ces gens.

De plus, il faut être prudent lorsque l'on traite de la participation des bénéficiaires. On ne peut pas affirmer que dans tous les cas la participation des bénéficiaires est un garant indiscutable de succès dans tous les domaines. L'expérience de Rosenberg lui fait affirmer ceci:

United Nations Capital Development Fund's broader development strategy lays heavy emphasis on decentralization and popular participation. There is solid evidence that these approaches lead to better development results in many non-financial areas. But the picture in financial services is somewhat different.³⁴

³³ ACDI, Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite, juillet 1996

³⁴ ROSENBERG, Richard. Independant Review of UNCDF Microfinance Activities, UNCDF, May 1998, p.24

Par ailleurs, une participation active des bénéficiaires doit éviter de ne pas soulever des attentes dont on sait que le projet ne pourra combler. Toutefois, l'identification des besoins peut aider un groupe de bénéficiaires à les prioriser.

Le partenariat se cultive. Il est difficile de négocier avec le partenaire lorsque l'on aborde des sujets délicats comme l'intégration des femmes dans une organisation coopérative ou encore l'importance d'une politique de protection environnementale. Le rôle d'agent de changement de SOCODEVI est alors mis à rude épreuve. Il demeure que ces exigences et contraintes doivent être claires, sues et approuvées. Le cas contraire ne peut qu'amener de sérieux problèmes lorsque le bailleur de fonds exigera qu'on lui rend des comptes surtout quand on sait dès le départ qu'il est impossible de livrer des résultats dans des conditions aussi difficiles.

SOCODEVI possède une façon de développer une confiance de façon très graduelle. Le Fonds programme, fonds propre à SOCODEVI, est une façon d'initier des projets de petite ampleur, tout en développant une confiance qui peut déboucher sur des partenariats et des projets de plus grande importance. Développer des partenariats sur la confiance demeure une condition de succès dans un projet de coopération internationale géré par l'approche de gestion par résultats.

- *Changement*

Les conditions contractuelles et le professionnalisme de la démarche auprès des partenaires sont porteurs d'un changement culturel et institutionnel dont les effets débordent le projet et contribuent à la pérennité des changements qu'il cherche à induire.

- *Durable*

SOCODEVI a longtemps défini son action en terme de développement organisationnel coopératif qui privilégiait des interventions très spécialisées et très spécifiques aux entreprises et institutions coopératives aux niveaux du développement de leurs activités économiques et de leur vie démocratique. Au fil des années et des expériences, il est apparu que, là où les ressources le permettent, SOCODEVI pouvait apporter sa contribution au développement durable en travaillant également dans d'autres composantes de l'APD.

SOCODEVI inscrit ses appuis sous quatre composantes à savoir :

- Bonne gouverne
- Développement du secteur privé coopératif
- Environnement
- Intégration des femmes au développement et d'égalité des sexes (IFD-ES)

Incidemment, ces composantes recouvrent quatre des six volets prioritaires de l'Aide publique au développement canadienne.

En matière de *bonne gouverne*, les résultats recherchés visent la mise en place d'un cadre propice qui favorise l'autonomie et le développement du mouvement coopératif. Cela concerne donc les législations et les réglementations relatives au mouvement coopératif, les structures fiscales, droits et impôts, les fonctions stratégiques que l'État octroie à certains ministères ou organismes en vue d'appuyer ou d'encadrer le mouvement coopératif.

SOCODEVI participe au *développement du secteur privé coopératif* en travaillant selon deux axes différents : d'une part, par des projets d'appui direct aux entreprises coopératives du Sud qui favorisent l'amélioration de la gestion, la formation des ressources humaines, l'instrumentation, la structuration et la dynamisation de la vie associative, le développement commercial et le renforcement financier. D'autre part, et une fois les capacités de ces entreprises développées, SOCODEVI cherche à promouvoir le maillage de ces entreprises coopératives avec des entreprises du Nord. À cette fin, SOCODEVI s'est dotée d'une politique commerciale qui favorise le partenariat commercial des entreprises coopératives du Sud avec ses institutions membres et d'autres corporations canadiennes.

En matière d'*environnement*, SOCODEVI s'est dotée d'une politique institutionnelle et d'un guide de mise en application qui lui permet d'évaluer l'impact environnemental de ses actions et de se doter de stratégies lui permettant de minimiser les retombées non désirables.

SOCODEVI s'est donné une politique en matière d'*intégration de la femme au développement et d'égalité des sexes (IFD-ES)* et un guide de mise en application. L'objectif de l'organisation est de maximiser les effets de ses projets pour les femmes en matière d'accès aux services, en matière de représentation et d'exercice du pouvoir au sein des entreprises coopératives qui favorisent une gestion démocratique.

2. « Pour gérer les ressources de SOCODEVI de manière efficace et efficiente »

Concepts clés:

- *Gérer*

SOCODEVI croit que la gestion par résultats est une approche à la gestion qui permet, non seulement d'optimiser l'impact de ses actions auprès de ses partenaires mais également de le faire en utilisant au mieux ses ressources humaines, financières et organisationnelles.

C'est la raison pour laquelle en phase de planification de projets, l'organisation déploie beaucoup d'efforts pour développer des outils de gestion (indicateurs de performance, cadre logique par résultats, structure de fractionnement de travail, tableaux linéaires de responsabilités) pour supporter sa philosophie de gestion.

- *Ressources*

SOCODEVI a l'opportunité de mettre à la disposition de ses projets des ressources internes et externes de première qualité.

Au niveau interne, elle possède une équipe de professionnels dans les secteurs clés de ses interventions (agronomie, foresterie, services financiers). De plus ces professionnels sont d'excellents gestionnaires de projets, ce qui favorise une gestion matricielle qui permet d'optimiser l'utilisation des ressources internes.

Au niveau externe, SOCODEVI peut faire appel à des professionnels de haut niveau provenant de ses institutions membres. Ces ressources sont gracieusement mises à la disposition des projets pour des appuis techniques d'appoint qui, tout en permettant le transfert au sud de l'expertise coopérative, permettent de livrer les résultats au meilleur coût.

- *Efficace*

La notion d'efficacité renvoie à SOCODEVI la capacité de livrer les extrants de ses projets. Au cours des dernières années, dans sa réflexion sur l'approche par résultats, SOCODEVI en est venu à bien départager les résultats de ses actions chez ses partenaires des extrants ou des livrables de ses projets d'appui à ces mêmes partenaires.

Cette différenciation s'est avérée très importante non seulement pour bien départager la responsabilité au niveau contractuel mais pour responsabiliser les parties prenantes au projet, SOCODEVI d'une part et le partenaire du Sud d'autre part.

En plus de ce départage des responsabilités, l'approche par résultats nous amène à apporter une attention particulière aux indicateurs de performance (IOVs) des résultats attendus au niveau du partenaire et des extrants des projets.

Bref, SOCODEVI estime que la clarification des responsabilités et le choix d'indicateurs pertinents et mesurables sont, avec une bonne stratégie de livraison des ressources, garants d'une efficacité accrue.

- *Efficient*

L'approche par résultats a conduit SOCODEVI, au cours des dernières années, à questionner ses stratégies, mécanismes et outils de livraison de ses projets afin de maximiser son efficience, à savoir sa capacité de livrer à meilleur coût.

Pour ce faire, elle fait davantage appel à l'assistance technique court terme, à des ressources humaines locales (90 personnes fin 1998) et à une systémisation du montage et de la planification des projets.

Un bon indicateur d'efficience est le nombre de coopérants sur le terrain. Au nombre de 16 en date de janvier 1995, ils étaient 13 en novembre 1998 alors que le chiffre d'affaires de SOCODEVI est passé de 7,8 à 11 millions de dollars pendant cette même période. Évidemment, cette donnée ne donne pas une idée exacte et juste de l'efficience de SOCODEVI, car il faut considérer d'autres facteurs d'évaluation comme la répliquabilité des projets mis en oeuvre durant cette période de même que le niveau d'expertise des axes sectoriels développés dans cette période. Néanmoins, le nombre de coopérants sur le terrain demeure un indicateur d'efficience à considérer.

3. « Pour convaincre ses clients de l'impact de ses programmes et de son approche »

Concepts clés:

- *Convaincre*

SOCODEVI croit qu'il n'est pas suffisant de générer des résultats de manière efficiente, encore faut-il convaincre ses clients de son expertise dans des axes sectoriels précis et de la pertinence de son approche et de ses stratégies d'intervention. L'approche par résultats fournit indiscutablement la matière première nécessaire à la vente de ses produits puisqu'elle met en évidence les résultats obtenus. Encore faut-il avoir les véhicules de communication appropriés. SOCODEVI doit développer des outils de communication qui puissent mettre en valeur ses réalisations et son approche de coopération auprès des bailleurs de fonds ainsi que des partenaires potentiels.

- *Clients*

Les clients majeurs de SOCODEVI sont ses partenaires du Sud, ses bailleurs de fonds et ses institutions membres.

L'approche par résultats a amené SOCODEVI au cours des dernières années à adopter avec ses partenaires une approche beaucoup plus musclée, ce qui n'est pas à priori facile à vendre. En retour, le partenaire est également en droit de s'attendre à ce que SOCODEVI livre la marchandise. Ce nouveau paradigme est très bénéfique pour le bénéficiaire ultime de nos actions soit le membre sociétaire ou coopérateur de qui la gestion par résultats nous a amené à nous rapprocher afin de maximiser l'impact de nos projets.

Après 2 à 3 ans de gestion par résultats, on peut affirmer que les autres bailleurs de SOCODEVI, l'Agence française de développement, le PNUD et la Banque mondiale ont été impressionnés par la capacité démontrée par SOCODEVI de livrer des résultats tangibles. C'est la raison principale de leur appui.

Quant aux institutions membres, leur fidélité qui ne se dément pas depuis 13 ans est due à la capacité de SOCODEVI de faire de la majeure partie de ses projets des succès et surtout de développer des projets dans des secteurs où ils se reconnaissent et dans lesquels ils peuvent participer. Le projet de consolidation de la gestion administrative et l'organisation du département forestier de la Fédération des coopératives de las Verapaces (FEDECOVERA) au Guatemala est l'exemple parfait d'un projet où une institution membre, la Coopérative forestière de Girardville, est fortement impliquée et se sent engagée dans le succès de ce projet de coopération.

- *Impact*

Tous ses clients se préoccupent d'impacts ou de résultats que ce soit ses partenaires, les bailleurs ou ses institutions membres. Par contre, SOCODEVI, à cause de l'approche de la gestion par résultats, a été appelée à aborder cette question sous un angle différent dépendamment du client.

En ce qui a trait aux partenaires, SOCODEVI a été appelée à négocier de façon beaucoup plus étroite et sérieuse avec eux les résultats à livrer et de définir avec davantage de précision, en plus de l'aspect gestion de l'entreprise, l'impact de celle-ci sur ses membres, les femmes et l'environnement.

Pour ce qui est des bailleurs de fonds, la conception de la gestion par résultats peut varier beaucoup dépendamment du gestionnaire avec lequel on transige. Dans ce contexte, la stratégie de communication que SOCODEVI a adoptée est de vendre son approche et ses résultats davantage que la GPR elle-même. On peut dire, règle générale, que SOCODEVI a réussi, mais malheureusement, dans certains cas, lorsqu'elle a tenté de vendre son approche de la GPR, cela s'est avéré une surcharge de travail donc une perte d'efficacité.

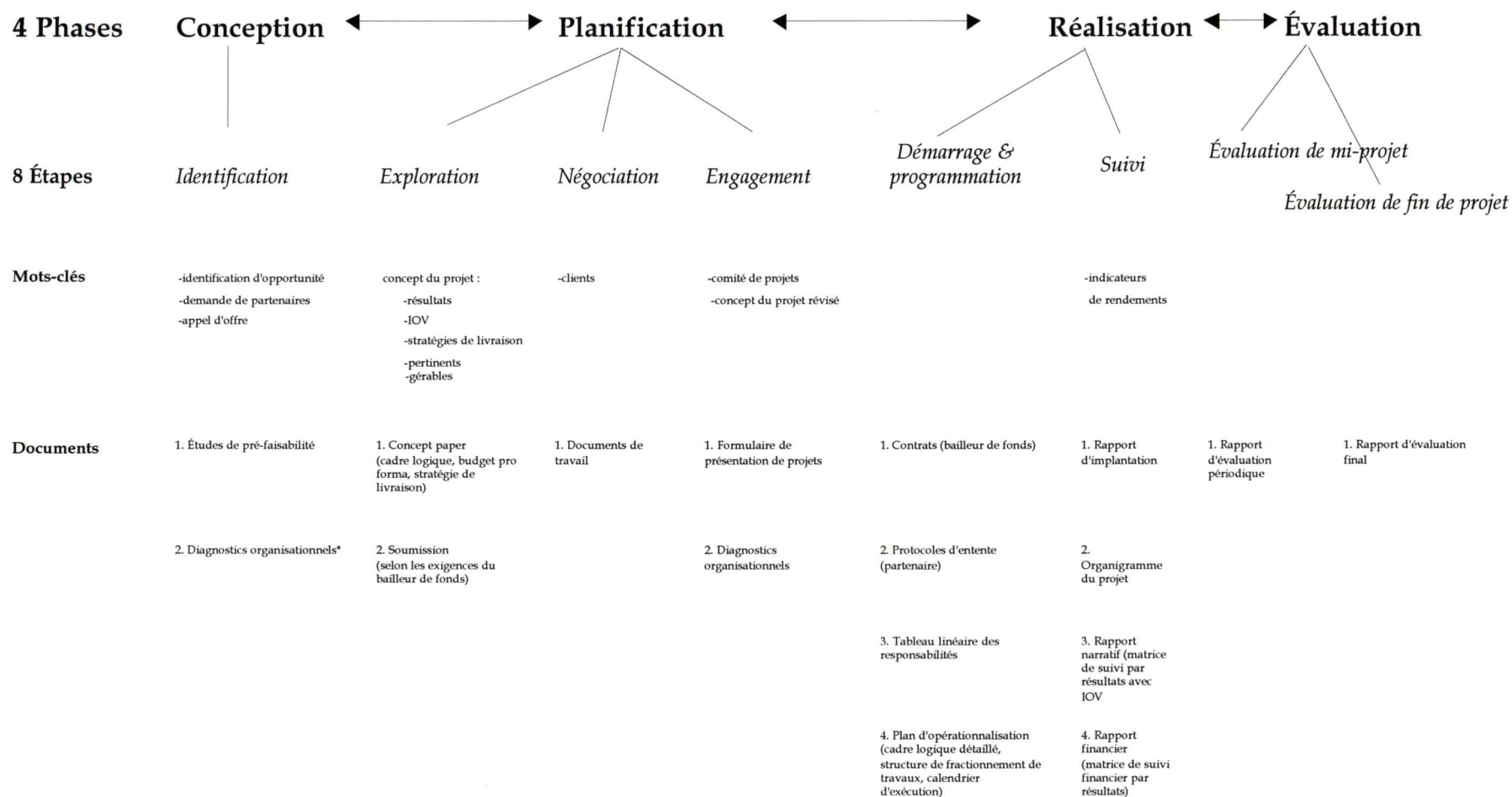
En ce qui concerne les institutions membres, la stratégie de communication véhiculée principalement par la semaine du développement et les assises annuelles a été de publiciser les résultats de ses projets en mettant de l'avant ses partenaires et en utilisant de bons outils de communications comme les productions audiovisuelles.

3.2.2 Le cycle de vie de projet

Le cycle de vie de projet utilisé par SOCODEVI se compose de quatre phases: la conception, la planification, la réalisation et l'évaluation.

Tableau 8

Cycle de vie du montage et de la réalisation d'un projet à SOCODEVI



* Dans certains cas, les bailleurs de fonds mettent à la disposition de SOCODEVI des ressources financières permettant dès l'étape de la conception de projet d'élaborer des diagnostics organisationnels complets.

Le cycle de vie de projet est constitué de quatre phases. La **conception** est la première phase de ce cycle. Il s'agit du point de départ d'un projet puisque c'est le moment où un besoin est identifié chez un partenaire potentiel. Cette identification de besoin, qui signifie une opportunité de coopération pour SOCODEVI, peut prendre trois voies différentes. L'identification peut s'effectuer soit par l'équipe de SOCODEVI elle-même, soit par des partenaires qui prennent l'initiative d'approcher SOCODEVI pour lui exposer leurs besoins, ou encore l'identification se réalise par un processus d'appel d'offres dans lequel un bailleur de fonds reçoit les soumissions des agences d'exécution pour la réalisation d'un projet particulier et bien défini.

Une fois le besoin identifié et sommairement conceptualisé en une idée de projet, une étude de pré-faisabilité est réalisée pour évaluer la possibilité pour SOCODEVI de participer à un projet de coopération. À l'occasion, lorsque le financement est disponible, SOCODEVI réalise un diagnostic organisationnel pour évaluer la capacité et la volonté du partenaire potentiel à participer au projet.

La seconde phase du cycle consiste à la **planification** du projet, c'est-à-dire la concrétisation de l'idée de projet. Une exploration permet de concevoir les grandes lignes du projet en définissant, entre autres, les résultats, les indicateurs objectivement vérifiables de résultats (IOV) ainsi que la stratégie de livraison. Dans le cas d'un projet identifié par appel d'offres, SOCODEVI complète les documents de soumission du bailleur de fonds en respectant la méthodologie imposée.

Par la suite, il s'engage une négociation entre SOCODEVI, le bailleur de fonds et le partenaire sur la nature et l'envergure du projet. Cette négociation est évidemment très réduite dans le cas d'un projet amené par appel d'offres puisque les grandes lignes du projet ont déjà été négociées avec le partenaire. La négociation est différente pour chaque projet car chacun possède ses particularités propres.

Une fois le projet négocié, il est présenté au conseil d'administration de SOCODEVI sous la forme du *Formulaire de présentation de projets*. Si le projet satisfait les exigences du conseil d'administration, il est alors accepté par SOCODEVI. Dans le cas contraire, le projet est soit totalement rejeté ou il est redéfini.

La troisième phase du cycle est la **réalisation** du projet. D'abord, pour démarrer le projet les engagements entre SOCODEVI et le bailleur de fonds s'officialisent par la signature d'un contrat avec le bailleur de fonds et la signature d'un protocole d'entente avec le partenaire. Ces deux documents légalisent les engagements des uns envers les autres. Le plan d'opérationnalisation s'élabore ensuite dans les premiers mois suivants la signature du contrat et du protocole d'entente. C'est à l'intérieur de ce plan d'opérationnalisation qu'est défini la programmation détaillée au moyen de la structure de fractionnement de travail (SFT). La STF servira de base pour élaborer le tableau linéaire des responsabilités (TLR). Le TLR spécifie la responsabilité des différentes parties impliquées dans la réalisation du projet.

Le suivi des résultats s'effectue tout au cours de la réalisation de projet.. Le rapport d'implantation, rédigé environ six mois après le démarrage du projet, permet de s'assurer que le projet prend la forme planifiée entre les trois parties. Également, après le démarrage du projet, le format du rapport financier et le cadre de suivi permettent à SOCODEVI, au bailleur de fonds et au partenaire de suivre l'état d'avancement du projet.

Finalement, dans la quatrième phase, on procède à une **évaluation** du projet. Lorsque l'ampleur du projet l'exige, une évaluation de mi-projet estime dans quelle mesure le projet se déroule positivement et, le cas échéant, amène des propositions pour redresser la situation. L'évaluation de mi-projet fait le point sur l'état d'avancement des travaux et permet d'échanger sur les problèmes et opportunités survenus dans la gestion du projet.

L'évaluation de fin de projet qui porte le jugement final sur le projet. L'analyse des données recueillies détermine dans quelle mesure les résultats ont été atteints. Mais ce n'est pas le seul critère sur lequel se base l'évaluation finale. Elle doit aussi évaluer le bien-fondé du projet, l'efficience et l'efficacité de l'intervention de SOCODEVI. De plus, les évaluateurs doivent formuler des recommandations et tirer des leçons de la performance de SOCODEVI afin d'améliorer sa gestion de projets similaires. Les apprentissages tirés de cet exercice doivent ensuite servir à SOCODEVI dans ses interventions semblables dans le futur.

3.3 Première phase : La conception du projet

3.3.1 Trois façons d'identifier un projet

Dans la grande majorité des cas, les fonds consacrés à l'aide au développement proviennent de sources de financement publics. Ce sont les gouvernements nationaux qui, soient par l'entremise d'agences nationales de développement ou encore par l'intermédiaire d'institutions multilatérales, rendent disponibles des sommes d'argent pour la réalisation de projets de coopération. SOCODEVI est une agence d'exécution qui rend disponible son expertise à la réalisation de tels projets. Afin de réaliser pleinement sa mission, la Société est constamment à la recherche de projets de coopération.

Tableau 9

Mission de SOCODEVI

Contribuer à l'avancement de pays en développement en favorisant la prise en charge par les populations de leur devenir, par la promotion et le renforcement de la formule coopérative ou d'autres formes associatives et grâce à l'engagement de ses institutions membres dans ses programmes.

Il existe trois façons pour SOCODEVI d'identifier des projets qui sont susceptibles de lui permettre de mettre son savoir-faire à la disposition de partenaires étrangers.

Premièrement, SOCODEVI peut identifier des besoins particuliers chez d'éventuels partenaires. SOCODEVI existe depuis 14 ans et est présente dans une dizaine de pays en Afrique et en Amérique latine. Cette présence et cette expérience la rend privilégiée pour reconnaître des opportunités de coopération dans les pays où elle oeuvre déjà, ainsi que dans d'autres pays en développement.

Deuxièmement, grâce au travail apprécié et reconnue de SOCODEVI, des organisations sollicitent directement un partenariat avec elle. Dans de tels cas, l'organisation est au fait de l'existence de SOCODEVI et effectue les premiers contacts dans le but de contribuer à répondre à des besoins organisationnels. En 1998, SOCODEVI collaborait avec plus de 50 partenaires en Afrique et en Amérique latine.

Troisièmement, un projet peut s'acheminer jusqu'à SOCODEVI par une procédure d'appel d'offres. Des bailleurs de fonds comme l'Agence canadienne de développement international, la Banque mondiale ou encore le Programme des Nations-Unies pour le développement cernent des besoins chez des populations du Sud, structurent les bases d'un projet de coopération et procèdent à un appel public d'offres. Différentes agences d'exécution présentent alors une soumission au bailleur de fonds qui choisit celle qui a présenté la soumission la plus appropriée. Depuis quelques années, SOCODEVI prend part à ce mode d'attribution de projets.

3.3.2 L'étude de pré-faisabilité et le diagnostic organisationnel

Une fois l'opportunité de coopération identifiée SOCODEVI procède à une étude de pré-faisabilité. Cette étape est déterminante puisqu'il s'agit d'une étape de « go, no go ». Sur la base de l'analyse de cette étude, la direction de SOCODEVI détermine si le projet possède les conditions minimales de réussite. Cette étude, dont l'ampleur dépend de l'importance du projet, comporte les informations contenus dans le Tableau 10.

Tableau 10

Contenu d'une étude de pré-faisabilité

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Contexte politico-légal2. Contexte social3. Contexte économique-financière4. Contexte environnemental5. Contexte genre et développement6. Contraintes et risques |
|--|

L'étude de pré-faisabilité doit accorder une attention particulière à l'analyse des contraintes et des risques. L'analyse doit permettre d'évaluer dans quelle mesure ces risques ont une probabilité de se réaliser. L'approche de gestion par résultats attache beaucoup d'importance à l'identification du risque de même qu'à sa gestion. C'est pourquoi on s'étendra quelque peu sur cet aspect de la gestion de projet.

Le risque est constamment présent dans un projet de coopération internationale. En effet, le nombre considérable d'intervenants impliqués dans un projet, leurs cultures de référence multiples, ou encore les immenses distances sont en soit des éléments de risque inhérents au contexte du développement international. Afin de faire face à ces risques et à de nombreux autres, la GPR développe une approche itérative qui permet de modifier en cours de route les orientations, mêmes fondamentales du projet, lorsque les situations de risque se présentent.

La gestion du risque dans un contexte d'approche itérative implique un niveau de confiance élevé entre les intervenants. Pour cultiver cette confiance, SOCODEVI adopte une approche ouverte avec le bailleur de fonds ainsi qu'avec le partenaire au moment d'évaluer les risques d'un projet. Cette attitude de transparence permet de compter sur de véritables alliés ouverts à des réarrangements lorsque de nouvelles idées émergent ou que des modifications s'imposent.

En dépit de tous les efforts que l'on peut y mettre, il est tout simplement impossible de réaliser une évaluation exhaustive de tous les risques d'un projet. La grille de risque du Tableau 11 répertorie les risques associés à un projet d'appui à une coopérative agricole. Les risques se classent selon cinq catégories:

1. **Risques externes**
2. **Risques internes en coopération internationale**
3. **Risques internes traditionnels**
4. **Risques techniques**
5. **Risques légaux**

Tableau 11
Grille de risques³⁵

1. Risques externes

Les risques	Leur gestion
Instabilité politique	<ul style="list-style-type: none"> • Repli dans un pays voisin
Instabilité économique <ul style="list-style-type: none"> - inflation - taux de change fluctuant 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion rigoureuse • Dollarisation des opérations
Mesures gouvernementales imprévues affectant: <ul style="list-style-type: none"> - ravitaillement de matières premières - enjeux environnementaux - standards de design - standards de production - situation du site - services d'aide à l'exportation - les prix - taxation 	<ul style="list-style-type: none"> • Assurances
Mesures anti-coopératives	<ul style="list-style-type: none"> • Représentation adéquate des coopératives • Proposition de changements aux lois et réglementation autres de façon pro-active
Désastres naturels	<ul style="list-style-type: none"> • Formation sur la gestion de l'eau • Ne pas gérer directement les crédits de production
Détérioration des conditions de marché: <ul style="list-style-type: none"> - disponibilité et coût de matières premières - baisse de la demande - compétitivité 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyses de marché • Prix aux agriculteurs selon les prix du marché • Diversification des productions
Sécurité <ul style="list-style-type: none"> - vandalisme, sabotage 	<ul style="list-style-type: none"> • Mesures de sécurité • Plan de contingence • Repli dans un pays voisin
Achèvement <ul style="list-style-type: none"> - faillite de contracteurs - manque de fonds 	

³⁵ Élaborées à partir de diverses sources: MARTEL, Denis. Notes de cours, 1997 et le tableau « Function Chart Risk Management » du Project Management Institute.

2. Risques internes en coopération internationale

Les risques	Leur gestion
Désaffectation d'un partenaire du projet	<ul style="list-style-type: none"> Services de qualité du projet Remplacement par d'autres partenaires déjà diagnostiqués
Financement des partenaires insuffisant	<ul style="list-style-type: none"> Fonds de crédit du projet satisfaisant 70% des besoins Appui à la recherche d'autres financements
Financement des bénéficiaires insuffisant	<ul style="list-style-type: none"> Appui aux centrales pour la recherche de financement de campagne
Mauvaise volonté et/ou malhonnêteté des dirigeants et/ou cadres	<ul style="list-style-type: none"> Mécanismes de contrôle chez les partenaires Mécanismes de détection des anomalies dans le projet Clauses contractuelles avec partenaires permettant ajustements et/ou retrait rapide
Capacité moindre d'absorption des partenaires	<ul style="list-style-type: none"> Ajustements rapides des résultats, des extrants et du plan d'activités
Ressources humaines canadiennes et locales ne répondant pas aux besoins	<ul style="list-style-type: none"> Mécanismes adéquats de recrutement et d'évaluation Consultants et assistance technique court terme seront privilégiés
Attitude machiste de dirigeants et/ou cadres	<ul style="list-style-type: none"> Formation sur le genre Exigences minimales pour l'équité face au genre

3. Risques internes traditionnels

Risques d'échéancier

- Les tâches sur le chemin critique n'ont pas de flexibilité
- Plusieurs tâches dépendent de plusieurs prédécesseurs
- Certaines tâches ont des marges très petites
- D'autres tâches ont des liens de dépendance externes
- Changement de personnel senior

Risques d'adéquation des ressources

- Les ressources nécessaires peuvent être en quantité insuffisante et/ou en qualité inadéquate
- Certaines ressources sont utilisées pour plusieurs projets à la fois
- Le délai d'apprentissage constitue une source de risque souvent sous-estimée

Risques de coûts

- Les influences macro-économiques sur notre budget de projet
- L'organisation change ses priorités budgétaires
- Le coût de certaines ressources difficile à estimer avec précision
- Les fluctuations de dollar canadien

Risques d'ampleur du projet

- Le développement d'un nouveau produit, un nouveau marché, une nouvelle technologie
- La taille incomparable avec les projets précédents

4. Risques techniques

- Changement technologique
- Performance:
 - qualité, productivité, fiabilité
- Design
 - détail, précision
 - design vs méthodes d'exécution

5. Risques légaux

- Licence
- Brevet
- Non respect de contrats
- Poursuites légales

Une évaluation des risques concourt à les isoler dans la phase de conception de projet. Cependant, une évaluation n'informe en rien quant à la façon de le gérer. C'est pourquoi une fois le risque identifié, il faut développer des plans de contingence, c'est-à-dire prévoir des mesures correctrices. Si la réflexion relative à la gestion du risque a été menée *à froid* durant la phase de conception de projet, la qualité et la rapidité de réaction de l'action de contingence ne peut qu'en profiter.

Depuis quelques années, SOCODEVI perçoit le mode d'attribution de contrats par appel d'offres. Le risque est considéré et géré de façon différente lorsqu'un projet aboutit à SOCODEVI par ce mécanisme. Dans un tel cas, les informations que SOCODEVI possède en relation aux risques potentiels sont limitées. Par exemple, SOCODEVI ne connaît pas dans quelles circonstances se sont déroulées les négociations, et doit accepter les échéanciers et la programmation déjà établis. Conséquemment, le gestionnaire dispose de moins de marge de manoeuvre. De plus, ce mode d'attribution de contrats laisse très peu de temps pour élaborer de fines analyses puisque les soumissions doivent être remises quelques semaines après leur annonce.

À noter que le cadre logique est un outil permettant d'effectuer une analyse du risque. Bien sûr, c'est également un instrument de réflexion portant sur d'autres éléments du projet. Il sera abordé dans la phase de réalisation de projet.

Une appréciation juste des risques requiert que les évaluateurs détiennent l'ensemble des informations pertinentes. Le diagnostic organisationnel est un document qui permet d'assembler une somme considérable d'information. Il s'agit d'un portrait complet d'une organisation à un moment donné. Une information la plus exacte possible permet de prévoir et de développer des plans de contingence réalistes. Cependant, il y a un coût financier attaché à la recherche d'information.

Le diagnostic organisationnel n'est pas toujours rédigé à cette phase précoce du cycle de vie du projet. En effet, lorsqu'il n'y a pas d'engagement de la part d'un bailleur de fonds à la réalisation du projet, SOCODEVI ne peut assumer seule la collecte d'information et l'analyse de ces données. Il serait tout simplement trop coûteux et trop risqué pour SOCODEVI de se lancer dans une telle opération. Ce n'est que lorsque le bailleur de fonds met à la disposition de SOCODEVI les ressources financières nécessaires qu'elle peut se consacrer à l'étude des organisations qui seront éventuellement appuyées. Dans les autres cas, le diagnostic organisationnel est réalisé à une étape ultérieure du cycle de vie du projet.

Tableau 12

Le contenu d'un diagnostic organisationnel

1. Informations générales	2. Les responsables
3. Historique	4. Le membership
5. Mission, objectifs et stratégies	6. Structure démocratique
7. Structure organisationnelle	8. Les services offerts
9. Situation financière.	10. Environnement externe
11. Environnement physique	12. Outils de gestion
13. Utilisation de la technologie	14. Les producteurs affiliés au réseau
15. Genre et développement	16. Les jeunes
17. Les points forts	18. Les problèmes
19. Capacité d'absorption	20. Projets
21. Opportunités	22. Principales menaces
23. Intérêt de l'organisation à recevoir un appui en développement organisationnel	

Par ailleurs, la méthode du *Breakthrough thinking* est intéressante pour faire une évaluation de risque et formuler des plans de contingences. Le Tableau 13 explique la dynamique de cette méthode de travail.

Tableau 13

Le Breakthrough thinking³⁶

Il s'agit d'une approche originale permettant de poser des questions de management: prise de décision, évaluation de risques, élaboration de plans de contingence, etc. Le *breakthrough* est une méthode favorisant l'émergence d'idées brillantes et de solutions efficaces en aidant à faire atterrir les idées dans la réalité.

Chaque projet, situation ou problème étant unique, une réflexion d'équipe bien systématisée, conjuguée à une collecte limitée d'information, permettra de trouver des pistes de solution d'avenir et de planifier le changement. Le *breakthrough* se déroule en trois étapes auxquelles s'ajoutent trois sous-étapes.

1. Déterminer les objectifs

- a) exploration
- b) inventaire
- c) choix

2. Trouver la solution

- a) exploration
- b) inventaire
- c) choix

3. Évaluation des résultats

- a) exploration
- b) inventaire
- c) choix

Toute l'originalité du *breakthrough* réside dans l'*exploration*. Il s'agit de l'étape où les membres de l'équipe laissent aller leur capacité à imaginer, à créer, à rêver, à songer et à inventer des façons différentes de faire les choses. Divers outils existent afin de faciliter cette exploration: le remue-méninges à voix haute ou par écrit ou encore l'échange verbal en petits groupes. L'exploration mise sur l'originalité des gestionnaires et sur leur capacité à éclater leurs idées et à les communiquer.

³⁶ HIBINO, Shozo et Gerald NADLER. Breakthrough Thinking: the Seven Principles of Creative Problem Solving, Prima Publishing, Californie, 1994, 416 p.

3.4 Deuxième phase: la planification

3.4.1 L'exploration

Il est maintenant clair qu'il existe une opportunité de coopération pour SOCODEVI. Suite à l'analyse de l'étude de pré-faisabilité et du diagnostic organisationnel, la direction a jugé que les conditions minimales étaient réunies et permettent de poursuivre l'aventure. L'exploration du projet est le moment de jeter sur papier les grandes orientations du projet. C'est une première ébauche officielle, un document de travail qui, par la suite, sera retravaillé, modifié et ajusté. À l'intérieur d'un document appelé « concept paper », les initiateurs du projet formulent les résultats espérés, choisissent les IOV et la stratégie de livraison. À noter que lorsque SOCODEVI identifie un projet par appel d'offres, à ce moment le « concept paper » est remplacé par la soumission.

La rédaction du concept paper doit faire l'objet d'une consultation, plus ou moins formelle, auprès de collègues. Cette consultation est une façon de valider les premières orientations du projet et de l'enrichir de l'expérience et de l'opinion de la direction, des chargés de programmes et des conseillers.

3.4.1.1 Les résultats

À première vue, la gestion par résultats apparaît être une approche allant pratiquement de soi. « *Comment se fait-il que ça ne fonctionnait pas de cette façon là avant?* », peut-on entendre lorsque l'on explique l'approche de la GPR. En effet, entreprendre une démarche de projet en réfléchissant d'abord aux résultats que l'on veut atteindre et en gérant un projet à partir de ces mêmes résultats révèle une certaine logique.

Un **résultat** est un changement d'état descriptible et mesurable, découlant d'un rapport de cause à effet.³⁷

³⁷ ACDI, La carte routière 1997, 1997, p.13

Définir et formuler les résultats à atteindre dans un projet constitue un véritable défi. La difficulté réside dans le lien de cause à effet à établir entre l'action et le résultat. Est-ce qu'en effectuant « a », « b » en découlera forcément? Par exemple, est-ce que la tenue d'un atelier de formation auprès d'agriculteurs sur l'usage rationnel des engrais chimiques augmentera le rendement de la récolte de fèves? D'où l'importance de développer le réflexe de consulter régulièrement la documentation de projets semblables ayant été réalisés dans le passé. Il est difficile d'arrêter les hypothèses et les facteurs de succès associés à un résultat. En conséquence, il faut s'attendre en GPR à ce que l'énoncé des résultats soit plus conservateur et moins ambitieux. En effet, SOCODEVI doit formuler des résultats qu'elle croit fermement être en mesure de livrer puisque ultimement, elle est jugée principalement à partir de l'atteinte de ceux-ci.

On ne peut pas trop insister sur l'importance de ne pas formuler des résultats trop ambitieux et démesurés. Les bailleurs de fonds sont habitués de recevoir des propositions de projets comportant des formulations de résultats ambitieuses. SOCODEVI doit viser une formulation de résultats réalistes qui se vérifient par des mesures et des indicateurs précis.

Au moment de formuler un résultat, il faut déjà avoir en tête le moyen à utiliser pour vérifier son atteinte. Il doit exister une relation la plus directe possible entre le résultat et le moyen de l'évaluer. L'utilisation d'indicateurs significatifs est le moyen à privilégier pour mesurer l'atteinte des résultats. Le développement d'indicateurs significatifs est très important pour SOCODEVI qui opère des projets *mous* qui sont par nature plus difficiles à évaluer que des projets *durs* comme ceux d'ingénierie ou d'infrastructure. La solidité d'un pont est beaucoup plus facile à évaluer que l'amélioration de l'estime de soi d'un groupe de femmes terminant une session de formation sur le sujet!

En outre, il demeure que définir des résultats réalistes n'est pas une tâche simple. Leur concrétisation à l'intérieur d'un projet dépend de divers facteurs internes et externes à l'organisation. Par exemple, un résultat pourra être jugé réaliste pour une organisation qui possède déjà une expertise dans un domaine particulier, alors que pour une autre organisation, il ne le sera pas. De même, un résultat peut être considéré réaliste si l'équipe de projet est compétente mais risque de l'être moins si on procède au recrutement *à la sauvette*.

Par ailleurs, dans la formulation des résultats, le bailleur de fonds est particulièrement intéressé à ce que le projet atteigne le plus grand nombre possible de bénéficiaires (*outreach*). En effet, le bailleur de fonds tente de maximiser son investissement pour qu'il profite directement à un nombre maximal de personnes. Il tente de retirer le plus possible de son intervention. SOCODEVI doit faire face à cette pression du bailleur de fonds. Il faut qu'elle soit prudente et qu'elle propose au bailleur de fonds ce qu'elle croit réellement être en mesure de livrer avec les fonds mis à sa disposition. SOCODEVI ne doit pas donner au projet une ampleur qu'elle sait qu'il ne peut avoir car lorsqu'elle s'engage dans l'atteinte de résultats précis, il s'agit d'un engagement ferme. D'où l'importance de négocier ouvertement et franchement dans l'élaboration des résultats.

Un résultat bien formulé est celui qui l'est avec précision et clarté. Toutefois, il faut être conscient que cette précision peut faire ressortir une tendance pernicieuse. En effet, la précision et le détail peuvent nuire à la créativité, à l'originalité et à l'initiative en cours de réalisation de projet si l'équipe de travail s'en tient uniquement à l'atteinte des résultats prédéterminés. En cours de projet, toutes sortes d'opportunités et de perspectives s'offrent à l'équipe de travail. La formulation de quelques résultats clairs et précis ne doit pas faire en sorte que le gestionnaire s'accroche aux résultats prédéterminés. La GPR est une approche pro-active, itérative et adaptative aux ajouts et compléments qui ne limite pas ses perspectives.

Le partenaire doit participer à l'élaboration des résultats car il s'agit de la fondation du projet. Cette participation peut prendre différentes formes. Dans certains cas, il peut s'agir d'une validation ou d'une confirmation et dans d'autres cas, de s'asseoir ensemble et de formuler les résultats. Les premières rencontres entre SOCODEVI et le partenaire permettent d'identifier les besoins des bénéficiaires. Une fois les besoins identifiés et priorisés, il est de la responsabilité de SOCODEVI de proposer une formulation des résultats. Par ailleurs, chacun peut formuler des résultats propres qu'il veut atteindre dans le projet!

Tableau 14

Caractéristiques d'une bonne formulation d'un résultat

- Formulé en termes d'objectif que l'on désire atteindre.
- Clair et précis.
- Réalisable et réaliste.
- Mesurable.

Déterminer et formuler des résultats réalistes exige des efforts considérables. Ce processus sera assurément moins fastidieux dans quelques années puisque la SOCODEVI évolue constamment dans les mêmes secteurs d'activités. L'expérience permettra de déterminer des résultats de plus en plus réalistes. Toutefois, pour que cela se concrétise, il faut que SOCODEVI trouve la façon de matérialiser ses apprentissages et qu'elle sache les communiquer à son personnel.

3.4.1.2 Une tâche exigeante: le choix des indicateurs

Les indicateurs permettent de prendre le pouls du projet. Ils doivent être sélectionnés avec beaucoup d'attention car ils forment la base du suivi et de l'évaluation du projet. Le choix des indicateurs doit être négocié conjointement entre SOCODEVI, le bailleur de fonds et le partenaire. Par ailleurs, une fois les indicateurs sélectionnés, il ne faut pas considérer le travail comme étant achevé surtout lorsque sont utilisés des indicateurs qualitatifs qui sont plus difficiles d'utilisation que des indicateurs quantitatifs tel un ratio financier, le produit national brut, etc. Très rapidement, l'usage des indicateurs risque de démontrer que les indicateurs choisis doivent être modifiés et améliorés. La pratique révèle bien des fois des failles que la théorie n'avait pas prévue.

Tableau 15

Les propriétés d'un bon indicateur³⁸

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Pertinence: se rapporte directement aux éléments du programme2. Fiabilité: sur lequel on peut se fier et qui fonctionne bien3. Crédibilité: basée sur des sources de données fiables et précises4. Facilité de collecte de données vs coûts: acceptable en termes de coûts de la collecte et des processus administratifs5. Causalité: capable d'établir un lien de cause à effet6. Exhaustivité: couvre tous les aspects-clés du programme sans se recouper7. Utilité: significatif aux yeux de l'utilisateur et rencontre ses besoins8. Objectivité: non sujet à la manipulation ou distorsion des faits9. Compatibilité: intégré aux systèmes d'information existants |
|--|

³⁸ Tel que présenté par M. Michel Messier de BUSCA *Soutien à la gestion*, lors d'un atelier sur la GPR le 22 mai 1997 à Hull.

3.4.1.3 Les stratégies de livraison

À ce point de la rédaction du concept paper, on sait ce que le projet veut atteindre comme résultats et quels indicateurs les vérifieront. Toutefois, il n'a pas encore été décidé de quelle façon ces résultats seront atteints. La stratégie de livraison est l'ensemble des moyens permettant d'atteindre les résultats. SOCODEVI recourt à quelques mécanismes de livraison qui constituent les différents éléments de la stratégie de livraison.

- L'assistance technique long terme (ATLT) consiste en l'envoi sur le terrain d'intervention pour une période de plus de trois mois, d'un coopérant qui peut être un technicien, une directrice de projet ou encore un professionnel en gestion. En novembre 1998, les coopérants de SOCODEVI étaient au nombre de 13 personnes.
- L'assistance technique court terme (ATCT) permet de façon très ponctuelle et pour une période de moins de trois mois de mettre au service du partenaire des spécialistes dans différents domaines reliés à la réalisation du projet. Ces spécialistes peuvent être des membres du personnel de SOCODEVI ou encore des consultants externes. L'ATCT est utilisée dans pratiquement tous les projets de SOCODEVI.
- L'appui d'appoint consiste à la participation du personnel des institutions membres de SOCODEVI à la réalisation des projets. Il y a 12 institutions membres de SOCODEVI qui évoluent entre autres dans les secteurs économiques suivants: agriculture, foresterie, assurances, services funéraires et services scolaires. Les institutions membres bénéficient des compétences de professionnels qui mettent à la disposition des partenaires du Sud leur expertise et leur savoir-faire. Par exemple, dans le Programme andin de développement coopératif (PADECO), qui est un programme d'appui à des institutions coopératives agricoles au Pérou et en Bolivie, des professionnels d'AGROPUR, coopérative agricole membre de SOCODEVI, participent régulièrement aux activités de formation en gestion de coopérative offertes aux dirigeants de ces organisations du Sud.
- La tenue de stages de formation au Québec est une autre stratégie pour SOCODEVI pour livrer ses résultats. De façon régulière, SOCODEVI organise des stages de formation destinés aux partenaires des projets ou au personnel de SOCODEVI à l'étranger. Par exemple, en juin 1998, dans le cadre du PADECO, un stage de deux semaines a permis à 15 dirigeants et dirigeantes de centrales de coopératives agricoles de Bolivie de participer à un programme de formation sur la mise en marché de produits agricoles.

- SOCODEVI embauche des ressources humaines locales compétentes parmi son personnel local permanent. Ces spécialistes sont sélectionnés avec soin et sont sous l'autorité du directeur de projet. Ils oeuvrent dans différents domaines; secrétariat, agronomie, administration, etc.
- Également, des consultants locaux auxquels ont confié des mandats très précis sont engagés. Ce sont des consultations à durées diverses qui prennent la forme de contrats. Dans le cas de projets de micro-crédit, cette consultation locale peut signifier confier la gestion des prêts à des institutions de crédit. Par exemple, au Pérou, l'institution *Micro-finanzas* gère un fonds de micro-crédit offert à des femmes ayant suivi une formation en gestion d'entreprise familiale dans le cadre du PADECO.

3.4.2 Négociation

À cette étape, le concept paper contenant les résultats, les indicateurs et la stratégie de livraison est complété ce qui signifie que le projet est maintenant bien défini. Un processus de négociation s'engage alors avec le bailleur de fonds. Lorsque le bailleur de fonds est associé au projet depuis le début, cette négociation porte sur les éléments du concept paper. Il ne fait pas de doute que la négociation portant sur le budget est une partie cruciale puisque la contribution financière est un déterminant majeur de l'ampleur du projet. Néanmoins, il est important de souligner que c'est l'ensemble du projet qui fait l'objet de la négociation, c'est-à-dire les résultats, les indicateurs et la stratégie de livraison.

Dans le cas où il n'y a pas de bailleur de fonds qui ce soit manifesté jusqu'à cette étape, SOCODEVI doit entreprendre une recherche pour vendre le projet. Dans la recherche de financement, SOCODEVI doit faire la promotion des résultats de ces projets antérieurs afin de convaincre les bailleurs de fonds de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience de ses interventions. Cela se réalise entre autres par l'exposition d'indicateurs objectivement vérifiables (IOV).

Lorsque le concept paper est accepté par le bailleur de fonds, la phase de la planification de projet est pratiquement achevée. Il ne manque plus qu'au conseil d'administration de SOCODEVI de donner son assentiment à la réalisation du projet.

Pour ce faire, les promoteurs du projet, que ce soit des membres du personnel de SOCODEVI ou encore des membres de la direction, présentent le projet au comité de projets, sous la forme d'un Formulaire de présentation de projets. Le contenu de ce formulaire est exposé dans le Tableau 16. Le comité de projet, composé de cinq membres du conseil d'administration, émet son avis sur le projet. Cet avis est soumis au conseil d'administration qui rend ensuite sa décision.

3.4.3 L'engagement

La description du projet est maintenant bien développée. Il ne reste plus qu'au conseil d'administration de donner son accord au projet. Les promoteurs du projet doivent présenter le projet sous la forme du Formulaire de présentation de projet.

Tableau 16

Contenu d'un formulaire de présentation de projet

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Identification du projet (pays, titre, secteur d'activité, etc.)2. Recommandation de la permanence3. Recommandation du comité de projet4. Décision du conseil d'administration5. Description et diagnostic du partenaire6. Bien-fondé (finalité, justification du projet)7. Description du projet (résultats, composantes, extrants, IOV, stratégie de livraison, etc.)8. Considération des enjeux environnementaux9. Considération des enjeux genre et développement8. Financement du projet |
|---|

Nous avons vu précédemment que, lorsque c'est possible, le diagnostic organisationnel est rédigé dès la phase de la conception de projet. Lorsque cela n'a pas été rendu possible, il est réalisé dès que le projet est accepté par le conseil d'administration.

3.5 Troisième phase: la réalisation

3.5.1 Le démarrage et la programmation

À ce point du cycle de vie de projets, la première phase, la conception, de même que la seconde phase, la planification, sont complétées. SOCODEVI possède le mandat du bailleur de fonds de mettre en oeuvre le projet tel qu'il est décrit dans le concept paper. Donc, on se trouve à la troisième phase du projet, soit sa réalisation. Nous allons explorer à la fois l'engagement et la programmation du projet. Ces aspects sont examinés simultanément car ils sont très liés l'un à l'autre.

Le démarrage du projet ne signifie pas seulement la signature des contrats qui concrétisent la volonté des parties à travailler ensemble. Le démarrage, c'est également déterminer qui s'engage dans la tenue de quelles activités. Ces activités seront définies et détaillées lors de la rédaction de la programmation. À ce titre, la programmation dépend du type d'engagement et vice-versa, l'engagement est relié à la programmation.

L'engagement doit considérer les éléments de risque du projet. Comme on l'a constaté à la phase de conception de projet, la question du risque est très importante pour une organisation comme SOCODEVI puisqu'elle travaille dans un domaine qui, par nature, est à haut risque. Il est normal que la Société cherche à établir une véritable équité entre les intervenants au sujet du partage du risque, d'où l'importance de définir le plus précisément possible une imputabilité juste. La GPR insiste sur une imputabilité bien définie.

Rappelons que la programmation, c'est la constitution d'un chemin à suivre détaillé pour réaliser les résultats d'un projet. Programmer le projet se révèle être une des tâches les plus importantes que doit effectuer le gestionnaire de projets. Il doit ordonner toutes les activités qui permettent la réalisation des extrants du projet.

En matière de programmation de projets, la GPR se différencie d'autres types de gestion par le fait que le point de départ de cette programmation sont les résultats. Le point de départ n'est pas l'intrant, l'extrant ou l'activité mais bien le résultat. Une autre caractéristique importante est le fait que la GPR possède un souci du détail dans l'ordonnancement. Par exemple, il ne suffit pas de mentionner qu'un système informatique sera installé au cours du projet, il faut que soit décrites les différentes activités menant à cette installation du système informatique.

3.5.1.1 Imputabilité, protocoles d'ententes, contrats: en termes clairs

Pour assurer une meilleure chance de réussite à un projet, l'approche de la GPR appelle à attribuer très clairement les responsabilités de chacune des parties impliquées. À tout moment du déroulement du projet, il doit être possible d'identifier les personnes impliquées dans la tenue d'une activité et leurs engagements respectifs. La clarté est un gage de succès. Il est donc très important autant pour SOCODEVI, pour le bailleur de fonds ainsi que pour le partenaire de bien indiquer, sous une forme ou une sous autre, quelle est la part de responsabilités de chacune des parties dans la réalisation d'une activité, d'un extrant, d'un résultat, etc.

Ce n'est pas une mince tâche que de déterminer la part de responsabilité de chacune des parties dans le succès ou l'échec du projet. Quel est le degré d'imputabilité de SOCODEVI dans la réalisation d'un projet? La Société est imputable des résultats du projet. Pour atteindre les résultats, SOCODEVI offre de l'appui technique et du transfert de connaissances, c'est-à-dire qu'elle va participer concrètement à l'implantation du système comptable par exemple, et qu'elle va assumer l'enseignement auprès des utilisateurs afin qu'ils puissent opérer seuls ce système comptable. De plus, pour assurer une meilleure chance au partenaire d'intégrer les nouvelles connaissances, la Société effectue un suivi régulier. Le suivi régulier permet de confirmer que le transfert de connaissances s'opère bien et, le cas échéant, procéder à des ajustements.

Néanmoins, SOCODEVI ne peut être totalement tenue responsable de l'usage que fait le partenaire des connaissances que lui amène la Société. Par exemple, dans un projet d'appui-conseil à un conseil d'administration, SOCODEVI enseigne de quelle façon s'utilisent des outils de prise de décision et fait le suivi pour assurer l'intégration des connaissances se fasse bien. Mais, ce n'est pas SOCODEVI qui prend les décisions du conseil d'administration du partenaire! SOCODEVI travaille en partenariat avec des organisations qui possèdent une autonomie totale de gestion. Ce sont elles qui en bout de ligne choisissent et décident. Ainsi, ne pouvant assumer entièrement le succès ou l'échec d'un projet, SOCODEVI doit négocier une marge de manoeuvre d'imputabilité avec le bailleur de fonds et le partenaire.

Trois documents sont considérés pour établir l'imputabilité des parties. D'abord, il y a le contrat signé entre SOCODEVI et le bailleur de fonds. Cet accord contractuel trace les grandes lignes déterminant les responsabilités respectives. Cet accord est signé suite à des négociations sur le contenu du projet. Le Tableau 17 indique les éléments essentiels du contrat.

Tableau 17

Contenu d'un contrat avec le bailleur de fonds

<p style="text-align: center;">Le contrat contient:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La contribution de chacune des parties, • La forme des rapports du suivi et de l'évaluation, • Les différentes dispositions légales: résiliation, indemnisation divulgation, modifications, etc., • Généralités.

Une attention toute particulière doit être portée sur la forme des rapports concernant le suivi et l'évaluation. Il s'agit d'un aspect très important de la GPR et qui peut exiger l'investissement de ressources considérables. Un mécanisme de suivi approximatif, mal défini ou encore trop exigeant impute au gestionnaire un temps précieux qu'il ne consacre pas au développement du projet. Il faut donc s'assurer que le contrat soit clair sur l'ampleur du processus de suivi et d'évaluation et sur les ressources qui doivent y être investies.

Le protocole d'entente est l'engagement entre SOCODEVI et le partenaire. Il contient les différents éléments exposés dans le Tableau 18.

Tableau 18

Contenu d'un protocole d'entente

<p>Le protocole d'entente contient:</p> <ul style="list-style-type: none">• La description du projet,• Les rôles et responsabilités du partenaire,• Les rôles et responsabilités de SOCODEVI,• Les conditions particulières,• Le budget d'opération du projet,• Le calendrier des versements et des rapports,• Entrée en vigueur et modifications.
--

Afin de déterminer clairement qui est responsable de quoi, le gestionnaire utilise le Tableau linéaire des responsabilités (TLR) qui est élaboré en collaboration entre SOCODEVI et le partenaire. Il faut noter tout de suite que cet outil est développé une fois que la programmation est élaborée. Nous abordons le TLR maintenant puisqu'il est au coeur de la discussion sur l'imputabilité.

Le tableau linéaire des responsabilités est un outil négocié une fois l'an et qui fixe exactement sur quelles activités porteront les efforts de SOCODEVI et ceux du partenaire. Cet outil est un guide annuel que le directeur de projet et le partenaire doivent conserver près d'eux et qu'ils doivent consulter régulièrement. Cela leur permet d'avoir une vision globale et fait en sorte que rien ne leur échappe.

Tableau 19

Tableau linéaire des responsabilités
Tableau linéaire des responsabilités

Activités	ACDI/Ambassade du Canada	Ministère de la Protection de la nature Direction des eaux et forêts	SOCODEVI (chargé de programme)	Partenaire1 (chargé de projet)	Chef de mission SOCODEVI	Chef de mission Partenaire 1	Personnel professionnel	Animateurs/trices	Groupements
<i>Extrant 1.1 : Le plan d'aménagement forestier et les documents afférents sont finalisés</i>									
1.1.1 Actualisation des données d'inventaires forestiers	3	1			3				
1.1.2 Cartographie forestière	3	1			3				
1.1.3 Calcul de la possibilité annuelle de récolte	3	1			3				
1.1.4 Planification des travaux et structures de réalisation	3	1			3				
1.1.5 Rédaction du plan	3	1			3				
<i>Extrant 1.2 : Un plan de subdivision des périmètres villageois est proposé</i>									
1.2.1 Étude des terroirs et des droits coutumiers	3	1			3				
1.2.2 Proposition du plan	3	1			3				4
<i>Extrant 1.3 : Les acteurs régionaux sont sensibilisés aux objectifs et stratégies du projet</i>									
1.3.1 Promotion des objectifs et stratégies du projet	5	1			4		4	4	3
1.3.2 Sensibilisation aux enjeux genres	5	4			1		1	1	4
1.3.3 Tables régionales et sous-régionales d'information et de concertation	5	1			4		5	5	4
1.3.4 Diffusion du plan d'aménagement forestier auprès des acteurs régionaux	3	1			4				3
1.3.5 Consultations sur le plan d'aménagement forestier	3	1			4		4	4	4
<i>Extrant 1.4 : Les travaux forestiers sont encadrés</i>									
1.4.1 Élaboration du plan annuel d'intervention	3	1			3				
1.4.2 Délimitation des parcellaires	3	1			3				3
1.4.3 Suivi des travaux forestiers	3	1			3				4
1.4.4 Mesurage	3	1			3				3
1.4.5 Perception des redevances forestières	3	1			3				4

1 Responsable
 2 Doit approuver
 3 Doit être informé
 4 Doit participer
 5 Peut être impliqué

En fin d'année, le TLR est une base de discussion idéale à utiliser afin de procéder à l'évaluation annuelle. L'évaluation annuelle est le moment privilégié qui permet de déterminer dans quelle mesure chaque partie a assumé ses responsabilités et permet de tirer des leçons et des apprentissages, de se féliciter ou de se blâmer, de modifier et de reconsidérer, etc. À noter que le tableau des jalons est également un bon outil qui permet de procéder à cette évaluation (voir Tableau 34).

3.5.1.2 Le cadre logique

Une version préliminaire du cadre logique a été préparée lors de l'étape d'exploration. Il est maintenant temps de le travailler de façon plus précise. Le cadre logique est un instrument de gestion développé en 1969 pour les besoins spécifiques de la USAID. Il s'agit d'un outil à multiple usages pour le gestionnaire: conception et planification de projet, outil d'analyse aux fins d'approbation de projets ou encore cadre de référence pour effectuer le suivi et l'évaluation.

Le cadre logique est un contenant à remplir suite à un sérieux effort de réflexion. Il permet de poser des questions fondamentales sur lesquelles les différents intervenants d'un projet doivent faire consensus. Il incite les intervenants à bien se questionner sur ce qu'ils désirent vraiment tirer d'un projet, sur les risques qu'il sont prêts à courir et sur les façons d'évaluer un projet.

Il existe plusieurs versions du cadre logique, chaque usager l'adaptant à ses besoins. SOCODEVI utilise un cadre logique à 5 colonnes et à 3 niveaux.

Tableau 20

Cadre logique utilisé par SOCODEVI

Titre du projet _____

Début, fin du projet, date du cadre logique

Niveaux descriptifs du projet	Résultats	Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)	Moyens de vérification	Conditions critiques
Finalité : L'objectif de développement durable auquel le projet contribue. Elle s'exprime en regard des changements qui affectent les populations cibles et leur environnement.	Résultats: impacts à long terme S'exprime par: des changements positifs des conditions de vie des populations cibles <ul style="list-style-type: none"> • l'amélioration de la situation de la femme • la préservation de l'environnement • la pérennité des organisations 	Indicateur d'impact observable 3-4 ans après la fin du projet. Il permet de mesurer la profondeur et la pérennité des changements provoqués par le projet.	Quels outils et mesures seront prises pour évaluer les IOV.	Circonstances, événements et facteurs de risques incontournables qui empêchent l'atteinte des résultats
But : la cible visée à atteindre en fin de projet. Il s'exprime en regard des effets du projet sur les organisations auxquelles participent les populations cibles.	Résultats de fin de projet Ils s'expriment en regard des changements intervenus dans l'organisation et des conséquences immédiates pour leurs membres et la population concernée.	Les indicateurs objectivement vérifiables sont ceux observables en fin de projet. Ils prennent la mesure des changements dans l'organisation, dans les avantages immédiats qui en résultent pour les membres et les populations concernées Exemples: Pour l'organisation: <ul style="list-style-type: none"> • croissance réalisée du chiffre d'affaires, taux d'augmentation des parts de marché, nouveaux services offerts Pour les membres: <ul style="list-style-type: none"> • augmentation des revenus des membres, nombre d'emplois directs créés Pour la population: <ul style="list-style-type: none"> • emplois indirects créés, raffermissement des prix 		

Composante	Résultat de la composante	IOV de résultat	Moyens de vérification	Conditions critiques
Une composante est une rubrique thématique <i>Indiquer à quel niveau (Macro, meso ou micro) se situe la composante</i>	<i>Indiquer le ou les résultats liés directement à la composante.</i>	<i>Il s'agit d'une mesure (qualitative ou quantitative) de changement intervenue en cours de projet au niveau de chaque composante</i>		

Il existe deux logiques possibles dans la lecture d'un cadre logique. D'abord, il y a la logique verticale qui situe le niveau descriptif du projet.³⁹ Elle permet d'établir des liens de cause à effet. À partir du bas du cadre logique, on marque le lien ainsi:

Si les résultats sont atteints, donc le but est atteint. Si but atteint, donc la contribution à l'atteinte de la finalité est réalisée.

Cela signifie que le niveau descriptif supérieur est nécessairement atteint si le niveau descriptif inférieur est atteint. En contexte de risques, le lien doit aussi être fait avec les risques. Dans ce cas, la logique devient la suivante:

S'il y a des résultats et les conditions critiques au niveau des résultats ne se réalisent pas, alors le but sera atteint. Si le but et les conditions critiques au niveau du but ne se réalisent pas, alors la contribution à l'atteinte de la finalité n'est pas réalisée.

Dans le but de préciser davantage chacun des niveaux descriptifs du projet, le cadre logique fait appel à la logique horizontale. Cette logique permet d'identifier des indicateurs objectivement vérifiables ainsi que des moyens de vérification pour ces indicateurs.

Les éléments de la logique horizontale visent en quelque sorte à donner aux responsables de projets des moyens de gestion précis pour définir et évaluer adéquatement la portée des projets. Dans la gestion par résultat on met l'accent sur le suivi continu du rendement (y compris l'auto-évaluation par les gestionnaires et les intervenants du projet) qui fait appel à de nouvelles méthodes, techniques et outils pour faire le suivi des résultats. Elles ne peuvent être saisies dans l'espace restreint prévu dans un cadre logique.⁴⁰

Il est important de souligner que le cadre logique est un outil dynamique qui peut être modifié au cours du projet selon le déroulement du projet et de son évolution. L'ajustement continu fait partie de l'approche itérative de la GPR.

³⁹ O'SHAUGHNESSY, Wilson, *La faisabilité de projet: une démarche vers l'efficacité*, Trois-Rivières, Les éditions SMG, Université du Québec à Trois-Rivières, 1992p.55

⁴⁰ ACDI, *Le cadre logique: L'orienter vers le succès*, novembre 1997

Niveaux descriptifs du projet	Résultats attendus	Indicateurs d'impact	Moyens de vérification	Conditions critiques
Finalité Contribuer à la réduction de la pauvreté par le renforcement des capacités productives du secteur privé en milieu rural au Pérou et en Bolivie	Impact à long terme <ul style="list-style-type: none"> Le revenu familial des membres des centrales de coopératives augmente 	<ul style="list-style-type: none"> Les revenus familiaux augmentent de façon durable de 15% Capacité accrue des petits agriculteurs de satisfaire à leurs besoins fondamentaux, particulièrement au niveau de la santé, l'éducation et l'habitat 	<ul style="list-style-type: none"> Comparaison d'échantillons de population au début et à la fin Comparaison d'échantillons au début et à la fin 	But – Finalité <ul style="list-style-type: none"> Stabilité de la situation socio-économique au Pérou et en Bolivie Situation politique et sociale stable
But : Renforcer de façon durable neuf (9) centrales de coopératives agricoles au Pérou et en Bolivie	Impact à court terme associé au but <ul style="list-style-type: none"> Les centrales sont des opérateurs économiques dynamiques dans leur milieu 	<ul style="list-style-type: none"> 14,000 petits producteurs agricoles pourront: <ul style="list-style-type: none"> augmenter leurs revenus à l'hectare commercialiser leurs produits à de meilleurs prix obtenir des services économiques à des coûts avantageux 138,000 petits agriculteurs bénéficieront de la stabilisation ou l'augmentation des prix qui leur sont payés sur les marchés locaux 632 emplois actuellement directement reliés aux centrales seront consolidés et 135 nouveaux emplois seront créés Le maintien ou la création d'emplois indirects en milieu rural Le maintien des activités économiques dans des centres ruraux Le maintien de la concurrence avec des grands producteurs privés La valorisation du métier d'agriculteur 	<ul style="list-style-type: none"> Comparaison début / fin Rapports du projet Evaluation finale Comparaison début / fin Comparaison nombre d'emplois début / fin Comparaison début / fin du nombre d'emplois reliés 	Extrants – But <ul style="list-style-type: none"> Stabilité des prix des produits et des intrants agricoles Crédit en quantité suffisante disponible aux agriculteurs Conditions climatiques favorables

COMPOSANTE I

APPUI AU DÉVELOPPEMENT NATIONAL DU MOUVEMENT COOPÉRATIF

Composante I	Résultat associé à la composante	Indicateurs de résultat	Moyens de vérification	Conditions critiques Intrants - Extrants
Appui au développement national du mouvement coopératif	<ul style="list-style-type: none"> Le mouvement coopératif dispose d'un cadre propice à son épanouissement 	<ul style="list-style-type: none"> Capacité de dialoguer avec les pouvoirs publics et de proposer des réformes qui servent ses intérêts. Les organisations coopératives agricoles des deux pays sont représentées adéquatement et se dotent de services économiques conjoints d'ici la fin du projet. <p>Les indicateurs seront définis en cours de projet et liés à la mise en place de services communs rentables et efficaces.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Propositions de changements Rapports du projet Situation du début comparée à la situation à la fin 	<ul style="list-style-type: none"> Volonté des organisations coopératives agricoles Faisabilité démontrée des activités économiques conjointes et de la mise en place d'une structure faitière

Composante I	Indicateurs objectivement vérifiables (I.O.V.)	Moyens de vérification	Conditions critiques Extrants/résultats
Extrants 1) Un cadre juridico-légal et réglementaire réformé	<ul style="list-style-type: none"> Propositions de changements aux lois coopératives des deux pays préparées d'ici l'an 4 du projet Propositions relatives à l'appui et au contrôle que devraient dispenser les gouvernements aux coopératives agricoles préparées en l'an 3 	<ul style="list-style-type: none"> Propositions de changements Rapports du projet Situation du début comparée à la situation à la fin 	<ul style="list-style-type: none"> Volonté politique des gouvernements d'appuyer les coopératives agricoles Ressources suffisantes des gouvernements Financement disponible
2) Des services communs et/ou une structure faitière implantés et évalués	<ul style="list-style-type: none"> D'ici la fin de l'an 4 du projet 		

COMPOSANTE II

RENFORCEMENT DES CENTRALES DE COOPÉRATIVES AGRICOLES

Composante II	Résultat associé à la composante	Indicateurs de résultat	Moyens de vérification	Conditions critiques Intrants - Extrants
Renforcement des centrales de coopératives agricoles	<ul style="list-style-type: none"> Les 9 centrales de coopératives sont des entreprises rentables, efficaces et efficaces. 	<p>A) Sur le plan de l'efficacité</p> <ul style="list-style-type: none"> Les centrales augmentent leurs chiffres d'affaires 7 d'entre elles réalisent un excédent de 1% de leur chiffre d'affaires 90 % des services qu'elles offrent à leurs membres (magasins d'intrants, location d'équipements, crédit productif, etc.) sont rentables <p>B) Sur le plan de l'efficience</p> <ul style="list-style-type: none"> Les ratios financiers s'améliorent La participation des membres augmente La participation des femmes aux instances dirigeantes est égale au pourcentage des membres féminins La participation financière des membres à leur entreprise coopérative est significative 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des états financiers de la dernière année du projet comparée aux analyses du début Rapports du projet Comparaison de la situation de départ avec celle de la fin Procès-verbaux des réunions Analyse de la participation financière des membres au début et à la fin 	<ul style="list-style-type: none"> Bonne capacité d'apprentissage des dirigeants et des cadres Formateurs (trices) de qualité disponibles sur le marché Stabilité des prix Financement disponible Existence de contraintes juridiques pour apporter des changements aux statuts

COMPOSANTE II

Niveaux descriptifs du projet	Indicateurs objectivement vérifiables (I.O.V.)	Moyens de vérification	Conditions critiques Extrants/résultats
Extrants 3) Des dirigeants et des cadres formés	<ul style="list-style-type: none"> 80% des dirigeants et des cadres des 9 organisations coopératives sont capables d'ici la fin du projet : <ul style="list-style-type: none"> d'utiliser un processus rationnel de prise de décision de diriger adéquatement les réunions de l'organisation de préparer et de faire le suivi des plans de développement de l'organisation d'analyser les états financiers de leur entreprise d'utiliser adéquatement les outils de gestion implantés dans l'organisation de contrôler le fonctionnement et le développement de leur organisation coopérative 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des états financiers de la dernière année du projet comparée aux analyses du début Rapports du projet Comparaison de la situation de départ avec celle de la fin Procès-verbaux des réunions Analyse de la participation financière des membres au début et à la fin 	<ul style="list-style-type: none"> Dirigeants et cadres honnêtes dans les organisations coopératives
4) Des outils de gestion appropriés implantés	<ul style="list-style-type: none"> Outils de gestion suivants implantés dans les organisations coopératives <ul style="list-style-type: none"> plans de développement système et manuels d'opération comptables système d'information de gestion systèmes de contrôles manuels de descriptions de tâches manuels divers d'opération politiques et procédures de gestion 		<ul style="list-style-type: none"> Volonté d'utiliser adéquatement les outils de gestion
5) Des services économiques rentables	<ul style="list-style-type: none"> Dans les 9 entreprises d'ici l'an 2001 		<ul style="list-style-type: none"> Stabilité des prix des intrants et des produits agricoles Conditions économiques relativement stables Conditions climatiques favorables Financement disponible
6) Du financement accessible	<ul style="list-style-type: none"> Les organisations ont accès à un fonds de crédit de 1,7 million de dollars provenant du projet Les organisations ont accès à des fonds de crédit totalisant 1 million de dollars provenant de diverses sources 		<ul style="list-style-type: none"> Financement disponible
7) Une intégration accrue des membres et des femmes	<ul style="list-style-type: none"> Mise en application d'une mission et de statuts visant à satisfaire les besoins économiques des membres usagers et leur intégration Dirigeants, dirigeantes ainsi que les hommes et femmes leaders formés sur le genre Application d'une politique de discrimination positive pour que les femmes membres soient représentées dans les diverses instances Stratégie adoptée pour accroître la participation financière des membres 		<ul style="list-style-type: none"> Volonté d'intégrer les femmes Volonté de mettre les changements en application

COMPOSANTE III

APPUI À LA BASE DES CENTRALES DE COOPÉRATIVES AGRICOLES

Composante III	Résultat associé à la composante	Indicateurs de résultat	Moyens de vérification	Conditions critiques Intrants - Extrants
Appui à la base des centrales de coopératives agricoles	<p>A) Les femmes sont mieux intégrées dans le mouvement coopératif</p> <p>B) Le capital terre des entreprises familiales est protégé</p>	<p>A</p> <p>I) Participation à l'entreprise familiale</p> <ul style="list-style-type: none"> 80 % des femmes ayant reçu une formation participent à la gestion de l'entreprise familiale <p>II) Participation au revenu familial</p> <ul style="list-style-type: none"> 80 % des femmes ayant reçu des crédits réalisent des projets productifs <p>B)</p> <ul style="list-style-type: none"> Maintien du taux de fertilité des sols Diminution de 10% des coûts de production (par une meilleure utilisation des facteurs de production, notamment par l'utilisation rationnelle de produits chimiques et par des techniques douces) Augmentation du rendement à l'hectare 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport du projet Comparaison de la situation au début et à la fin du projet 	<ul style="list-style-type: none"> Volonté des femmes de participer à la formation Le machisme de certains hommes Formateurs (trices) de qualité disponibles sur le marché

Niveaux descriptifs du projet	Indicateurs objectivement vérifiables (I.O.V.)	Moyens de vérification	Conditions critiques Extrants/résultats
<p>EXTRANTS</p> <p>8) Des femmes à la base formées à la gestion d'entreprises familiales</p>	<ul style="list-style-type: none"> 80% des femmes formées sont capables de: <ul style="list-style-type: none"> calculer un coût de production tenir une comptabilité de base soumettre une demande de prêt à une institution financière mieux commercialiser les biens produits par la famille 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport du projet Comparaison de la situation au début et à la fin du projet 	<ul style="list-style-type: none"> Stabilité relative des prix des biens et des services Accès à du financement en quantité suffisante et à des conditions adéquates Conditions climatiques favorables Financement disponible
9) Du financement accessible pour des projets productifs des femmes	<ul style="list-style-type: none"> 25% des femmes formées 		
10) Des membres formés à la protection de leur capital terre	<ul style="list-style-type: none"> 80% des agriculteurs formés sont capables de: <ul style="list-style-type: none"> utiliser l'eau de façon rationnelle gérer les périodes de récolte de façon adéquate utiliser de façon rationnelle et sécuritaire les engrais et les pesticides (organiques et inorganiques) améliorer leurs pratiques culturales 		

3.5.1.3 La structure de fractionnement de travail général et détaillée

Le cadre logique présente entre autres les résultats et les extrants du projet. Cependant, c'est dans la structure de fractionnement de travail (STF) qu'est élaborée la programmation du projet. La STF permet de déterminer quelles activités ou quelles tâches permettront d'atteindre les résultats identifiés. En effectuant cet effort de programmation, il faut considérer quatre étapes fondamentales:

1. Identification des tâches sans lesquelles la réalisation du projet ne se fera pas.
2. Identification d'un début et d'une fin de la tâche
3. Détermination des ressources (matières, temps, utilisation d'équipements ou travail) qui ont un coût et sont disponibles en quantité limitée.
4. Établissement de la relation d'antériorité entre les tâches qui empêche de débiter une activité sans qu'une autre ne soit terminée.

De cette façon, la STF permet d'assigner des responsabilités pour chacune des activités identifiées, d'estimer les coûts et budgets, d'organiser les travaux des sous-traitants et la gestion des contrats afférents, d'analyser l'évolution des travaux et des solutions des problèmes rencontrés et finalement d'éviter l'omission de certaines activités.

Tableau 22

Structure de fractionnement de travail général du PADECO

Programme andin de développement coopératif - PADECO
STRUCTURE DE FRACTIONNEMENT DE TRAVAIL GÉNÉRALE

COMPOSANTE	RÉSULTATS	EXTRANTS	LOTS D'ACTIVITÉS
MACRO (I) APPUI AU DÉVELOPPEMENT NATIONAL DU MOUVEMENT COOPÉRATIF	1) Le mouvement coopératif dispose d'un cadre propice à son épanouissement	1. UN CADRE JURIDICO-LÉGAL ET RÉGLEMENTAIRE RÉFORMÉ	1.1 Analyse des lois coopératives et de l'appui et du contrôle dispensés aux coopératives agricoles par les différents gouvernements 1.2 Stage de formation au Canada de représentants des entités gouvernementales responsables dans chaque pays du contrôle et de l'appui aux coopératives agricoles 1.3 Préparation et propositions de changements aux autorités compétentes 1.4 Appui conseil aux entités gouvernementales responsables
		2. DES SERVICES COMMUNS ET/OU UNE STRUCTURE FAITIÈRE IMPLANTÉS ET ÉVALUÉS	2.1 Réalisation des études 2.2 Proposition d'activités conjointes 2.3 Appui à la mise en place s'il y a lieu des structure faitières et à la réalisation d'activités économiques conjointes
MÉSO (II) RENFORCEMENT DES CEN- TRALES DE COOPÉRATIVES AGRICOLAS	2) Les 9 centrales de coopératives sont des entreprises rentables, efficaces et efficaces	3. DES DIRIGEANTS ET DES CADRES FORMÉS	3.1 Application d'un programme de formation complet en management coopératif pour les dirigeants et cadres de la centrale 3.2 Appui conseil aux dirigeants de la centrale 3.3 Participation des dirigeants et des cadres à des événements spéciaux 3.4 Appui conseil et formation pour le gérant et les cadres
		4. DES OUTILS DE GESTION APPROPRIÉS IMPLANTÉS	4.1 Préparation des plans d'entreprises 4.2 Mise en application d'une stratégie de financement pour l'organisation 4.3 Implantation de systèmes comptables 4.4 Implantation d'un système d'information de gestion intermédiaire 4.5 Implantation de systèmes de contrôles 4.6 Implantation d'un manuel de descriptions de tâches et d'un organigramme 4.7 Implantation de politiques
		5. DES SERVICES ÉCONOMIQUES RENTABLES	5.1 Rationalisation des services de la centrale 5.2 Mise en place d'un nouveau service
		6. DU FINANCEMENT ACCESSIBLE	6.1 Mise en place et suivi des mécanismes financiers du projet 6.2 Recherche et suivi de financement venant d'autres sources
		7. UNE INTÉGRATION ACCRUE DES MEMBRES ET DES FEMMES	7.1 Mise en application d'une nouvelle mission et de nouveaux statuts 7.2 Formation des dirigeantes et des dirigeants ainsi que certaines femmes et certains hommes leader, sur le genre 7.3 Mise en application d'une politique de discrimination positive en faveur des femmes et de leur implication dans l'organisation 7.4 Mise en application d'une stratégie pour augmenter la participation financière des membres usagers des services de l'organisation

COMPOSANTE	RÉSULTATS	EXTRANTS	LOTS D'ACTIVITÉS
MICRO (III) APPUI À LA BASE DES CENTRALES DE COOPÉ- RATIVES AGRICOLES	3) Les femmes sont mieux intégrées dans le mou- vement coopératif	8. DES FEMMES À LA BASE FORMÉES À LA GESTION D'ENTREPRISES FAMILIALES	8.1 Planification de l'intervention de formation 8.2 Réalisation de sessions de formation 8.3 Évaluation de la formation
		9. DU FINANCEMENT ACCESSIBLE POUR DES PROJETS PRODUCTIFS DE FEMMES	9.1 Implantation et suivi des mécanismes de crédit du projet 9.2 Recherche et suivi de financement venant d'autres sources 9.3 Analyse d'impact de l'accès du crédit pour les femmes par pays
	4) Le capital terre des entre- prises familiales est protégé	10. DES MEMBRES FORMÉS À LA PROTECTION DE LEUR CAPITAL TERRE	10.1 Identification des priorités de formation technique et environnementale des agriculteurs membres de l'organisation 10.2 Application du programme de formation 10.3 Évaluation du processus et des résultats de la formation
COORDINATION/GESTION DU PROJET	COORDINATION/GESTION DU PROJET	11. COORDINATION/GESTION DU PROJET	11.1 Phase préparatoire du projet 11.2 Rapport de mise en oeuvre 11.3 Évaluation de mi-parcours 11.4 Coordination 11.5 Évaluation

La structure de fractionnement de travail détaillée est élaborée par la suite. L'exemple suivant, tiré du Tableau 23 démontre le niveau de détails du PADECO.

Résultat 2: Les 9 centrales de coopératives sont des entreprises rentables, efficaces et efficaces.

Extrant 4: Des outils de gestion appropriés implantés

Activité 4.3: Implantation de système comptable

- 4.3.1: Analyse du système comptable actuel
- 4.3.2: Analyse des besoins de l'organisation
- 4.3.3: Choix du système comptable approprié
- 4.3.4: Approbation du système comptable par les dirigeants de la centrale
- 4.3.5: Implantation du nouveau système comptable
- 4.3.6: Formation du personnel
- 4.3.7: Élaboration et implantation d'un manuel d'opération comptable
- 4.3.8: Suivi et évaluation du nouveau système comptable

Cette description de tâches peut apparaître lourde et exigeante. Cependant, elle a le mérite de permettre aux intervenants d'avoir exactement en tête ce dont l'on parle lorsqu'il est question de l'implantation du système comptable. Évidemment, il existe une question de dosage dans le niveau de détail à apporter à une activité. Il faut trouver le niveau de détail optimal. Est-il nécessaire de savoir que la séance de formation du personnel (4.3.6) aura lieu le 23 novembre 2000 et sera effectuée par le consultant X qui a des honoraires de Y?

Tableau 23
Structure de fractionnement de travail détaillée

CENTRALE DE COOPERATIVES ASOPROF CONSOLIDEE				
ID	EXTRANTS	DURÉE	DÉBUT	FIN
111	2.7.5 Suivi et ajustements du système de contrôle de pr	928d	27/05/97	22/05/01
117	2.8 Implantation d'un système de contrôles commerciaux	815d	10/02/97	25/07/00
118	2.8.1 Analyse du système en place	6d	10/02/97	19/02/97
119	2.8.2 Analyse des besoins	6d	21/02/97	28/02/97
120	2.8.3 Élaboration du nouveau système	12d	03/03/97	18/03/97
121	2.8.4 Appui à l'implantation du nouveau système	15d	19/03/97	10/04/97
122	2.8.5 Suivi et ajustements du système de contrôle comme	704d	22/07/97	25/07/00
127	2.9 Implantation d'un système de contrôles X	795d	10/02/97	27/06/00
128	2.9.1 Analyse du système en place	6d	10/02/97	19/02/97
129	2.9.2 Analyse des besoins	6d	21/02/97	28/02/97
130	2.9.3 Élaboration du nouveau système	12d	03/03/97	18/03/97
131	2.9.4 Appui à l'implantation du nouveau système	15d	19/03/97	10/04/97
132	2.9.5 Suivi et ajustements du système de contrôle	703d	24/06/97	27/06/00
137	2.10 Implantation d'un manuel de descriptions de tâches et d'un organigramme	514d	01/03/99	08/05/01
138	2.10.1 Analyse des tâches et de l'organigramme actuels	2d	01/03/99	02/03/99
139	2.10.2 Élaboration de nouvelles descriptions de tâches	4d	03/03/99	08/03/99
140	2.10.3 Élaboration d'un manuel de tâches	5d	09/03/99	15/03/99
141	2.10.4 Élaboration d'un nouvel organigramme	1,02d	16/03/99	17/03/99
142	2.10.5 Approbation du nouvel organigramme et du manuel de tâches	0d	17/03/99	17/03/99
143	2.10.6 Suivi et ajustements du manuel de description de	463d	11/05/99	08/05/01
147	2.11 Implantation de politiques et procédures en matière de gestion de ressources humaines	53d	02/04/01	14/06/01
148	2.11.1 Analyse des politiques et des procédures en vigueur	1d	02/04/01	02/04/01
149	2.11.2 Analyse des besoins	2d	02/04/01	04/04/01
150	2.11.3 Élaboration et implantation des nouvelles politiques et procédures	4d	04/04/01	10/04/01
151	2.11.4 Approbation des politiques et procédures	0d	10/04/01	10/04/01
152	2.11.5 Suivi et ajustements de la politique des ressource	1d	14/06/01	14/06/01
154	2.12 Implantation de politiques et procédures en matière de gestion des ressources matérielles	6d	02/04/01	09/04/01
155	2.12.1 Analyse des politiques et des procédures en vigueur	1d	02/04/01	02/04/01
156	2.12.2 Analyse des besoins	2d	02/04/01	04/04/01
157	2.12.3 Élaboration et implantation des nouvelles politiques et procédures	2d	04/04/01	06/04/01
158	2.12.4 Approbation des politiques et procédures	0d	06/04/01	06/04/01
159	2.12.5 Suivi et ajustements de la politique es ressource	1d	06/04/01	09/04/01
161	2.13 Implantation de politiques et procédures en matière de gestion financière	695d	12/03/98	08/03/01
162	2.13.1 Analyse des politiques et des procédures en vigueur	1,04d	07/09/98	08/09/98
163	2.13.2 Analyse des besoins	2d	08/09/98	10/09/98
164	2.13.3 Élaboration et implantation des nouvelles politiques et procédures	2d	10/09/98	14/09/98
165	2.13.4 Approbation des politiques et procédures	0d	14/09/98	14/09/98
166	2.13.5 Suivi et ajustements de la politique de gestion f	695d	12/03/98	08/03/01
172	2.14 Implantation de politiques et procédures en matière de gestion commerciale	700d	25/02/98	28/02/01
173	2.14.1 Analyse des politiques et des procédures en vigueur	0,96d	07/09/98	07/09/98
174	2.14.2 Analyse des besoins	2d	07/09/98	09/09/98
175	2.14.3 Élaboration et implantation des nouvelles politiques et procédures	6d	09/09/98	17/09/98
176	2.14.4 Approbation des politiques et procédures	0d	17/09/98	17/09/98
177	2.14.5 Suivi et ajustements politique de gestion commerc	700d	25/02/98	28/02/01
189	3 SERVICES ÉCONOMIQUES CONSOLIDÉS OU IMPLANTÉS DANS LA CENTRALE	160d	06/10/97	22/05/98
190	3.1 Rationalisation du service de commercialisation des Intrants	34d	06/04/98	22/05/98

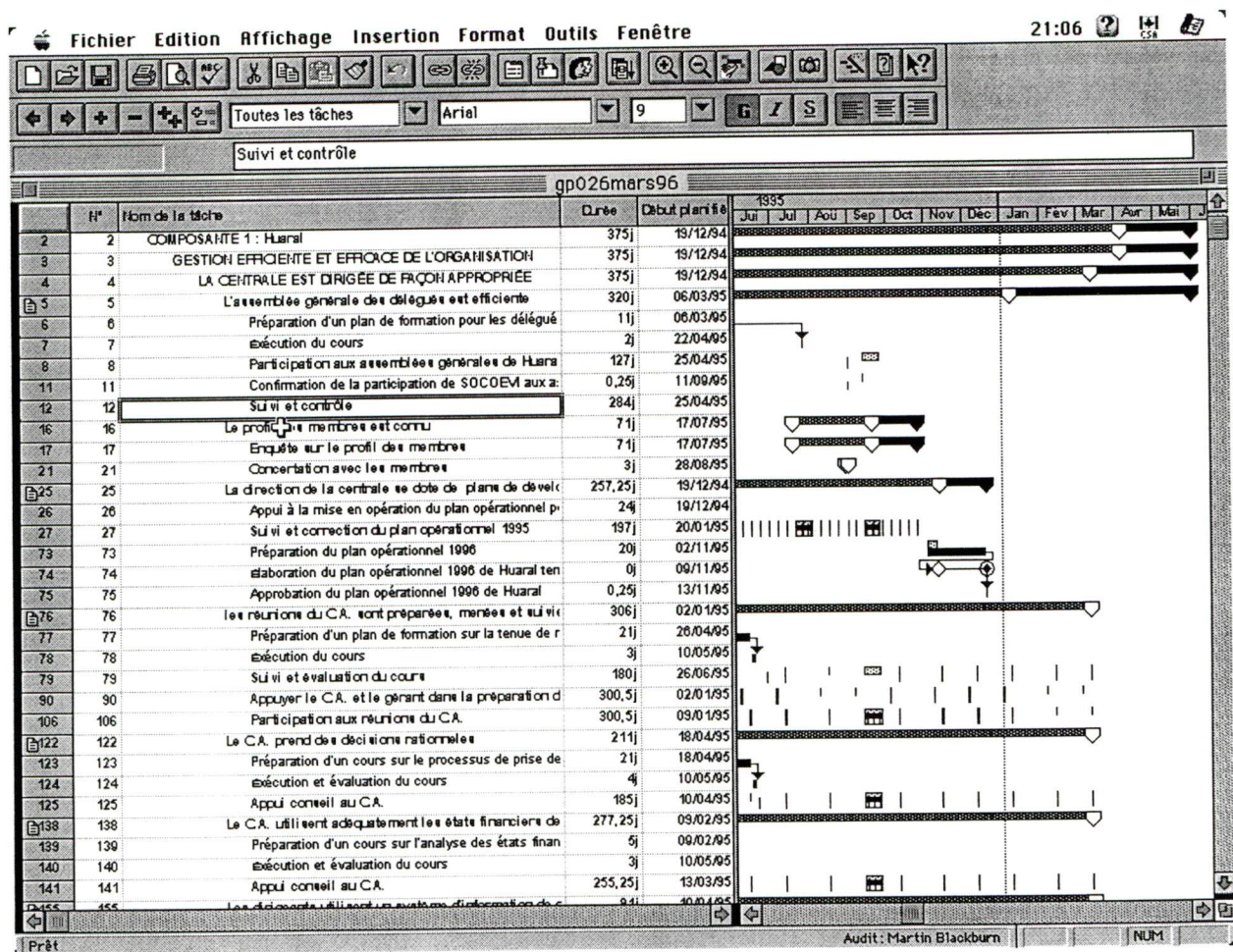
CENTRALE DE COOPERATIVES ASOPROF CONSOLIDEE

ID	EXTRANTS	DURÉE	DEBUT	FIN
	CENTRALE DE COOPERATIVES ASOPROF CONSOLIDEE	1231d	01/08/96	09/11/01
1	1 CENTRALE GEREE PAR DES DIRIGEANTS ET DES CADRES PLUS COMPETENTS	1156d	14/11/96	09/11/01
2	2 CENTRALE UTILISANT ADEQUATEMENT DES OUTILS DE GESTION APPROPRIES	1152d	01/08/96	14/06/01
3	2.1 Préparation d'un plan de développement stratégique	37d	01/08/96	20/09/96
4	2.1.1 Préparation d'un autodiagnostic organisationnel	5d	01/08/96	07/08/96
5	2.1.2 Réalisation des études de marché	30d	08/08/96	20/09/96
6	2.1.3 Préparation des analyses techniques, financières et d'opportunités	30d	08/08/96	20/09/96
7	2.1.4 Consultation des membres, des dirigeants et du personnel	6d	08/08/96	15/08/96
8	2.1.5 Rédaction du plan stratégique	6d	16/08/96	23/08/96
9	2.1.6 Adoption du plan stratégique par la centrale	1,11d	26/08/96	27/08/96
10	2.2 Préparation du plan d'opération et du budget annuels	1143d	01/08/96	01/06/01
11	2.2.1 Évaluation des performances de l'année précédente	956d	01/08/96	04/09/00
17	2.2.2 Réalisation des études et des analyses nécessaire	272d	19/08/96	10/10/97
20	2.2.3 Consultations des dirigeants et du personnel	936d	23/09/96	27/09/00
26	2.2.4 Rédaction du plan et du budget annuel	938d	26/09/96	04/10/00
32	2.2.5 Adoption du plan et du budget par le C.A.	930d	10/12/96	10/12/00
38	2.2.6 Suivi et corrections des plans et budgets de la centrale	932d	02/06/97	01/06/01
44	2.3 Mise en application d'une stratégie de financement pour l'organisation	1064,5d	01/08/96	08/02/01
45	2.3.1 Élaboration et implantation d'un budget de caisse	3d	01/08/96	05/08/96
46	2.3.2 Identification des besoins de financement de la c	1059d	06/08/96	05/02/01
57	2.3.3 Élaboration d'une stratégie de financement	1059,5d	08/08/96	08/02/01
68	2.3.4 Appui au suivi du financement obtenu	935d	01/11/96	08/11/00
74	2.4 Implantation d'un système d'information de gestion intermédiaire	983d	01/08/96	11/10/00
75	2.4.1 Analyse du système d'information de gestion en place	1d	01/08/96	01/08/96
76	2.4.2 Analyse des besoins d'information de la gérance et du C.A.	2d	02/08/96	05/08/96
77	2.4.3 Élaboration du nouveau système d'information de gestion	3d	06/08/96	09/08/96
78	2.4.4 Approbation des systèmes d'information par la centrale	0d	09/08/96	09/08/96
79	2.4.5 Appui à l'implantation du système	6d	09/08/96	19/08/96
80	2.4.6 Suivi et ajustements du système	702d	08/10/97	11/10/00
85	2.5 Implantation d'un système de contrôles financiers	815d	10/02/97	25/07/00
86	2.5.1 Analyse du système en place	6d	10/02/97	19/02/97
87	2.5.2 Analyse des besoins	6d	21/02/97	28/02/97
88	2.5.3 Élaboration du nouveau système	12d	03/03/97	18/03/97
89	2.5.4 Appui à l'implantation du nouveau système	15d	19/03/97	10/04/97
90	2.5.5 Suivi et ajustements du système de contrôle finan	704d	22/07/97	25/07/00
95	2.6 Implantation d'un système de contrôles d'inventaires	972d	01/08/96	26/09/00
96	2.6.1 Analyse des systèmes en place	6d	01/08/96	08/08/96
97	2.6.2 Analyse des besoins	6d	09/08/96	16/08/96
98	2.6.3 Élaboration du nouveau système	12d	19/08/96	03/09/96
99	2.6.4 Appui à l'implantation du nouveau système	15d	15/11/96	06/12/96
100	2.6.5 Suivi et ajustements du système de contrôle d'inv	881d	06/12/96	26/09/00
106	2.7 Implantation d'un système de contrôles de production	983d	10/03/97	22/05/01
107	2.7.1 Analyse du système en place	6d	10/03/97	17/03/97
108	2.7.2 Analyse des besoins	6d	18/03/97	25/03/97
109	2.7.3 Élaboration du nouveau système	12d	26/03/97	10/04/97
110	2.7.4 Appui à l'implantation du nouveau système	15d	11/04/97	05/05/97

3.5.1.4 Calendrier d'exécution: le tableau des tâches, le Gantt, le Pert

À partir de la structure de fractionnement de travail, le gestionnaire détaille le déroulement des activités. Différents outils de gestion permettent au gestionnaire d'établir l'horaire des activités: le tableau des tâches, le Gantt, le Pert, etc. Pour le lecteur qui désire approfondir l'usage de ces outils, plusieurs ouvrages existent sur l'utilisation de ces outils de gestion, comme par exemple Project Management de Harold Kerzner.⁴¹

Tableau 24
Gantt



⁴¹ Voir entre autres KERZNER, Harold, Project Management: a Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, New York, Van Nostrand Reinhold Company, 1984, 937 p.

Tableau 25

Tableau des tâches

Fichier Edition Affichage Insertion Format Outils Fenêtre 21:20

Toutes les tâches Geneva 9

PADECO PÉROU/3

	Nom de la tâche	Début planifié	ail	Travail planifié	Début réel	Fin planifiée	ré	% achevé	Coût planifié	Coût réel
106	RÉSULTAT 3: LES I	16/09/96	0j	2192,96j	NC	16/03/01	NC	0%	344 105,27 \$	0,00 \$
107	8. Du financeme	16/12/96	0j	246,19j	NC	20/02/01	NC	0%	52 528,85 \$	0,00 \$
108	8.1 Implantat	30/01/97	0j	81,57j	NC	21/05/97	NC	0%	15 060,13 \$	0,00 \$
109	Centrale de	31/01/97	0j	20,4j	NC	30/04/97	NC	0%	3 926,57 \$	0,00 \$
110	Centrale de	30/01/97	0j	20,79j	NC	30/04/97	NC	0%	4 064,10 \$	0,00 \$
111	Centrale de	20/02/97	0j	19,98j	NC	21/05/97	NC	0%	3 142,89 \$	0,00 \$
112	Centrale de	17/02/97	0j	20,4j	NC	16/05/97	NC	0%	3 926,57 \$	0,00 \$
113	8.2 Recherch	16/12/96	0j	84j	NC	20/02/01	NC	0%	16 584,88 \$	0,00 \$
114	Centrale de	30/04/97	0j	21j	NC	08/02/01	NC	0%	4 146,22 \$	0,00 \$
115	Centrale de	16/12/96	0j	21j	NC	20/02/01	NC	0%	4 146,22 \$	0,00 \$
116	Centrale de	16/12/96	0j	21j	NC	20/02/01	NC	0%	4 146,22 \$	0,00 \$
117	Centrale de	16/12/96	0j	21j	NC	20/02/01	NC	0%	4 146,22 \$	0,00 \$
118	8.3 Analyse d	01/09/00	0j	80,62j	NC	24/11/00	NC	0%	20 883,84 \$	0,00 \$
119	Centrale de	01/09/00	0j	5,15j	NC	07/11/00	NC	0%	1 597,47 \$	0,00 \$
120	Centrale de	01/09/00	0j	5,17j	NC	08/11/00	NC	0%	1 639,83 \$	0,00 \$
121	Centrale de	20/09/00	0j	5,15j	NC	24/11/00	NC	0%	1 597,47 \$	0,00 \$
122	Centrale de	15/09/00	0j	5,15j	NC	21/11/00	NC	0%	1 597,47 \$	0,00 \$
123	9. Des femmes	16/09/96	0j	225,35j	NC	16/03/01	NC	0%	55 743,06 \$	0,00 \$
124	9.1 Planifica	01/11/96	0j	48,5j	NC	11/03/97	NC	0%	13 950,18 \$	0,00 \$
125	Centrale de	01/11/96	0j	11,98j	NC	17/02/97	NC	0%	3 514,58 \$	0,00 \$
126	Centrale de	01/11/96	0j	11,36j	NC	18/02/97	NC	0%	3 331,56 \$	0,00 \$
127	Centrale de	01/11/96	0j	13,18j	NC	11/03/97	NC	0%	3 589,46 \$	0,00 \$
128	Centrale de	01/11/96	0j	11,98j	NC	04/03/97	NC	0%	3 514,58 \$	0,00 \$
129	9.2 Réalisati	03/02/97	0j	149,93j	NC	21/02/00	NC	0%	34 012,94 \$	0,00 \$
130	Centrale de	03/02/97	0j	38,36j	NC	21/02/00	NC	0%	8 680,04 \$	0,00 \$
131	Centrale de	03/02/97	0j	34,85j	NC	21/02/00	NC	0%	8 050,23 \$	0,00 \$
132	Centrale de	25/02/97	0j	38,36j	NC	21/02/00	NC	0%	8 602,63 \$	0,00 \$

Prêt Audit : Chargé de programme NUM

3.5.1.5 La budgétisation: une ventilation par résultats

La méthode de gestion par résultats ne révolutionne pas la façon de budgétiser un projet. En fait, la différence majeure qui existe avec les autres modes de gestion réside dans la façon de ventiler les postes budgétaires. Ultimement, la ventilation doit mettre en évidence les efforts financiers consacrés à la réalisation de chacun des résultats puisque SOCODEVI et le bailleur de fonds se sont entendus sur un pourcentage approximatif d'efforts à fournir sur chacun des résultats.

Déterminer avec exactitude à combien s'élève le coût d'un résultat n'est pas une mince affaire. Pourtant, c'est en chiffrant monétairement les résultats d'un projet actuel que SOCODEVI sera davantage en mesure de planifier avec précision à combien se chiffrent les mêmes résultats dans un projet futur.

À SOCODEVI, les ressources humaines sont celles qui demandent le plus en termes financiers. C'est pourquoi, il est important de bien comptabiliser les efforts fournis par le personnel. Pour ce faire, chaque membre de l'équipe de travail utilise les feuilles de temps. Celles-ci indiquent hebdomadairement combien de temps a été consacré à la réalisation d'une activité, d'un extrant et d'un résultat. Par exemple, tel que l'illustre le Tableau 26, durant la semaine du 5 décembre 1998, Arturo a travaillé à la réalisation de quatre activités.

Tableau 26
Feuille de temps

SOCODEVI			Feuille de Temps RG010										Période fin. le: 05/12/98	
NOM & Prénom : Campos, Arturo													No. employé: 058	
DESCRIPTION	No. de	No. de	code	jour	D	L	M	M	J	V	S	TOTAL		
	projet	Centrale	trans.	date	29/11	30/11	01/12	02/12	03/12	04/12	05/12			
4.1 Préparation des plans d'entreprises	RG010	C	2 0			5,0						5,0		
4.3 Implantation de système comptable	RG010	A	2 0				9,0	10,0				19,0		
5.2 Mise en place d'un nouveau service	RG010	A	2 0						7,5			7,5		
6.2 Recherche de financement	RG010	A,B,C,D	2 0			2,5						2,5		
												0,0		
												0,0		
												0,0		
												0,0		
												0,0		
												0,0		
												0,0		
												0,0		
												0,0		
		Act.												
Formation-perfect.		795										0,0		
Vacances		796										0,0		
Maladie		797										0,0		
Jours fériés	RG010	798	2 0							7,5		7,5		
Congés spéciaux		799										0,0		
	TOTAL				0,0	7,5	9,0	10,0	7,5	7,5	0,0	41,5		
Signature:					Date: 08/12/1998				Approuvé par:					

En compilant les feuilles de temps du personnel, le gestionnaire dispose du temps réel passé par l'équipe entière sur chacune des activités à un moment précis. Toutefois, cette information n'est pas suffisante pour connaître les efforts monétaires investis dans un résultat. En effet, chacun des membres de l'équipe n'est pas rémunéré de façon équivalente. Pour ce faire, on doit convertir les heures travaillées selon la rémunération de chaque membre de l'équipe.

À ce point, le gestionnaire connaît le coût en personnel attribué à chacune des activités et conséquemment le coût de l'extrant et le coût du résultat. Il ne lui reste plus qu'à distribuer les autres coûts (frais fixes, personnel de soutien, dépenses matérielles, etc.) en fonction des résultats. Ces dépenses se répartissent arbitrairement. Le gestionnaire dispose maintenant de ce que coûte le projet en termes de résultats.

Pour qu'un tel système puisse coller à la réalité, le gestionnaire doit s'assurer que le personnel comprenne l'importance de bien s'appliquer à remplir la feuille de temps. Elle est la base du système et de suivi budgétaire du projet. Une fois ventilé sous différentes formes, les informations permettront au gestionnaire de constater si sa planification est juste et s'il doit effectuer des modifications: augmenter les ressources pour telle activité, reconsidérer la stratégie de livraison d'un extrant, etc.

Par ailleurs, il est d'une grande importance que le gestionnaire et le personnel s'entendent sur le sens à donner sur les activités qui sont plus ou moins bien définies. L'uniformité est de mise dans un tel système. Il faut que soit définies les zones grises. Par exemple, l'attribution du temps de coordination peut être une zone grise. Le gestionnaire doit déterminer, dès le départ et pour tout le monde, ce que comprend et ce que ne comprend pas la coordination. Est-ce que coordination signifie seulement le temps consacré à rédiger les rapports administratifs, à faire la comptabilité, à classifier les papiers, ou est-ce que la coordination signifie aussi le temps que le directeur de projet passe à harmoniser les efforts de son équipe de travail? Est-ce qu'une réunion de l'équipe de travail qui porte sur la stratégie de formation sur l'intégration des femmes dans les centrales est considérée comme du temps de coordination? Ce genre de zones grises doit être éclairci dès le départ du projet.

Le gestionnaire et le bailleur de fonds désirent savoir combien coûte un résultat. Ainsi, toute dépense attachée à un résultat doit lui être comptabilisée. Toutefois, il y a des limites à ce style de budgétisation de détail. En effet, le gestionnaire ne doit pas verser exagérément dans le détail. Par exemple, ce serait une perte de temps que d'allouer pour chacun des résultats, l'utilisation d'un véhicule, le temps des secrétaires ou encore le temps du planton. Il s'agit d'un niveau de détail qui demande des efforts de planification et de contrôle qui seraient d'une lourdeur inutile.

Par ailleurs, l'approche de budgétisation étant tout aussi récente pour les bailleurs de fonds que pour SOCODEVI, il n'existe pas de format standard pour présenter un budget par résultats. La présentation est donc variable d'un projet à l'autre. Les tableaux suivants montrent des budgets présentés à l'Agence canadienne de développement international dans le cadre de projets gérés par résultats.

Tableau 27

Budget présenté par extraits

Poste budgétaire	Extrant 1 Planification stratégique	Extrant 2 Vie associative	Extrant 3 Appui à la gestion	Extrant 4 Appui à la production	Extrant 5 Appui à la commercialisation	Coordination de projet	Gestion de projet	1997-1998
Personnel court terme								
Salaires majorés	0	3 000	8 311		12 000	0	0	23 311
Dépenses(missions)		0	8 000	0	4 500		0	12 500
Sous total Pers. Court terme	0	3 000	16 311	0	16 500	0	0	35 811
Frais de gestion -personnel CT								
Salaires							44 919	44 919
Dépenses							17 500	17 500
Sous-total Frais de gestion							62 419	62 419
Personnel Long terme								
Salaires majorés	0	18 500	22 000	95 000	15 325	16 500	0	167 325
Indemnités		0	21 000	14 000	0	0		35 000
Autres assist.- techn. (fr.scol., assur.)			3 500	0				3 500
Transport international			7 500	5 000				12 500
Mobilisation, entreposage, démobilisation			1 000	14 000				15 000
Loyer			7 000	5 500				12 500
Services publics			250	250				500
Mobilier			500					500
Sous-total pers. long terme	0	18 500	62 750	133 750	15 325	16 500	0	246 825
Études recherches expertises								0
Études expertises(autres)								0
Expertises honoraires	0	0	19 000	11 000	12 000			42 000
Frais mission expertises			4 500	5 000				9 500
Sous-total expertises	0	0	23 500	16 000	12 000	0	0	51 500
Personnel local								0
Agent dev. coopératif		8 000						8 000
Chauffeurs						5 500		5 500
Secrétaires						2 500		2 500
Gardiens						7 000		7 000
Sous total personnel local	0	8 000	0	0	0	15 000	0	23 000
Investissements et immobilisation								0
Installations (air de stockage, dépôts)					53 000			53 000
Équipement et outillage				67 000				67 000
Matériel roulant		0						0
Mobilier et équipement bureau					2 500	5 500		8 000
Sous-total invés. et immob.	0	0	0	67 000	55 500	5 500	0	128 000
Assistance financière								0
Fond de développement				80 000				80 000
Fond de garantie					0			0
Sous total Ass. financière	0	0	0	80 000	0	0	0	80 000
Formation		25 000	2 500	20 000	4 000			51 500
Frais de fonctionnement terrain								
Loyer service public						5 000		5 000
Frais de véhicules						15 000		15 000
Fournitures						2 500		2 500
Communications						9 000		9 000
Entretien et assurance						5 000		5 000
Frais de déplacements						13 500		13 500
Divers						500		500
Sous-total Frais fonc. terrain	0	0	0	0	0	50 500	0	50 500
Frais de Gestion								
Sous- total frais de gestion							23 300	23 300
T O T A L	0	54 500	105 061	316 750	103 325	87 500	85 719	752 855

Tableau 28

Budget par résultats

DESCRIPTION	Septembre 1996 à Mars 1998			1998-1999			1999-2000			2000-2001			SUIVI BUDGÉTAIRE PROGRAMME				
	Prévisions	Dépenses	%	Prévisions	Dépenses	%	Prévisions	Dépenses	%	Prévisions	Dépenses	%	Prévisions	Cumulatif	Cumul %	Solde	Solde %
Résultat 1 : Le mouvement coopératif dispose d'un cadre propice à son développement																	
Appui au développement national du mouvement coopératif																	
1 Un cadre juridique-légal et réglementaire réformé	20 859 \$	19 138 \$	92%	88 638 \$	60 135 \$	68%	57 496 \$		0%	11 399 \$		0%	176 671 \$	79 273 \$	45%	97 399 \$	55%
2 Des services communs et/ou une structure faillière implantés et évalués	13 048 \$	34 614 \$	265%	14 399 \$	2 068 \$	14%	12 894 \$		0%	21 631 \$		0%	83 539 \$	36 682 \$	44%	46 856 \$	56%
Total résultat 1	33 907 \$	53 752 \$	159%	103 038 \$	62 203 \$	60%	70 390 \$	- \$	0%	33 030 \$	- \$	0%	260 210 \$	115 955 \$	45%	144 255 \$	55%
Résultat 2 : Les 9 centrales de coopératives sont des entreprises rentables, efficaces et efficaces																	
Renforcement des centrales de coopératives agricoles																	
3 Des dirigeants et des cadres formés	187 853 \$	300 445 \$	160%	251 416 \$	93 037 \$	37%	270 542 \$		0%	146 530 \$		0%	968 933 \$	393 482 \$	41%	575 451 \$	59%
4 Des outils de gestion appropriés implantés	321 797 \$	153 361 \$	48%	221 030 \$	32 440 \$	15%	189 115 \$		0%	97 987 \$		0%	661 492 \$	185 801 \$	28%	475 692 \$	72%
5 Des services économiques rentables	384 875 \$	130 093 \$	34%	170 703 \$	40 989 \$	24%	166 099 \$		0%	83 775 \$		0%	550 670 \$	171 082 \$	31%	379 588 \$	69%
6 Du financement accessible	43 515 \$	5 394 \$	12%	36 222 \$	1 057 \$	3%	33 924 \$		0%	17 619 \$		0%	93 159 \$	6 451 \$	7%	86 708 \$	93%
7 Une intégration accrue des membres et des femmes	161 437 \$	65 643 \$	41%	90 908 \$	31 971 \$	35%	85 029 \$		0%	44 151 \$		0%	285 731 \$	97 614 \$	34%	188 117 \$	66%
13 Crédit associatif	1 600 000 \$	1 235 000 \$	77%	365 000 \$		0%	- \$		0%	- \$		0%	1 600 000 \$	1 235 000 \$	77%	365 000 \$	23%
Total résultat 2	2 699 477 \$	1 889 936 \$	70%	1 135 278 \$	199 495 \$	18%	744 709 \$	- \$	0%	390 062 \$	- \$	0%	4 159 985 \$	2 089 430 \$	50%	2 070 555 \$	50%
Résultat 3 : Les femmes sont mieux intégrées dans le mouvement coopératif																	
Appui à la base des centrales de coopératives agricoles																	
8 Des femmes à la base formées à la gestion d'entreprises familiales	143 300 \$	171 064 \$	119%	111 802 \$	36 050 \$	32%	105 689 \$		0%	54 975 \$		0%	443 530 \$	207 113 \$	47%	236 416 \$	53%
9 Du financement accessible pour des projets productifs des femmes	44 957 \$	8 601 \$	19%	29 915 \$	7 061 \$	24%	27 516 \$		0%	14 247 \$		0%	80 279 \$	15 661 \$	20%	64 618 \$	80%
14 Micro-crédit femmes	100 000 \$	100 000 \$	100%	100 000 \$	- \$	0%	- \$		0%	- \$		0%	200 000 \$	100 000 \$	50%	100 000 \$	50%
Total résultat 3	288 256 \$	279 664 \$	97%	241 717 \$	43 110 \$	18%	133 205 \$	- \$	0%	69 223 \$	- \$	0%	723 809 \$	322 775 \$	45%	401 034 \$	55%
Résultat 4 : Le capital terre des entreprises familiales est protégé																	
Appui à la base des centrales de coopératives agricoles																	
10 Des membres formés à la protection de leur capital terre	89 708 \$	110 357 \$	123%	156 058 \$	74 863 \$	48%	145 751 \$		0%	75 663 \$		0%	487 829 \$	185 220 \$	38%	302 609 \$	62%
Total résultat 4	89 708 \$	110 357 \$	123%	156 058 \$	74 863 \$	48%	145 751 \$	- \$	0%	75 663 \$	- \$	0%	487 829 \$	185 220 \$	38%	302 609 \$	62%
Divers																	
Autres																	
11 Coordination	961 359 \$	638 386 \$	66%	277 782 \$	101 769 \$	37%	262899,14		0%	136 775,69		0%	1 315 842 \$	740 155 \$	56%	575 688 \$	44%
12 Appui programme	206 737 \$	233 004 \$	113%	125 298 \$	103 155 \$	82%	107 695 \$		0%	49 855 \$		0%	515 852 \$	336 159 \$	65%	179 693 \$	35%
Sous-total	1 168 096 \$	871 390 \$	75%	403 080 \$	204 924 \$	51%	370 594 \$	- \$	0%	186 630 \$	- \$	0%	1 831 694 \$	1 076 314 \$		755 380 \$	
Dépenses au siège																	
13 Administration		201 742 \$		127 416 \$		0%	127 416 \$		0%	116 803 \$		0%	573 377 \$	201 742 \$	35%	371 635 \$	65%
14 Assistance technique court terme		432 882 \$		289 339 \$		0%	176 509 \$		0%	141 192 \$		0%	1 039 922 \$	432 882 \$	42%	607 040 \$	58%
15 Frais de mission		79 594 \$		40 000 \$		0%	33 068 \$		0%	30 512 \$		0%	183 174 \$	79 594 \$	43%	103 580 \$	57%
Sous-total		714 218 \$		456 755 \$	- \$	0%	336 993 \$		0%	288 507 \$		0%	1 796 473 \$	714 218 \$	40%	1 082 255 \$	60%
GRAND TOTAL PADECO	4 279 445 \$	3 919 317 \$	92%	2 495 926 \$	584 594 \$	23%	1 801 642 \$	- \$	0%	1 043 114 \$	- \$	0%	9 260 000 \$	4 503 912 \$	49%	4 756 088 \$	51%

Tableau 29
Budget par centrales

DESCRIPTION	Trimestre 04/98 au 06/98			Trimestre 07/98 au 09/98			Trimestre 10/98 au 12/98			Trimestre 01/99 au 03/99			SUIVI BUDGÉTAIRE ANNUEL			
	Prévisions	Dépenses	%	Prévisions	Dépenses	%	Prévisions	Dépenses	%	Prévisions	Dépenses	%	Prévisions	Cumulatif	Cumul %	Solde
PADECO-BOLIVIE																
1 Appui programme																
• AGROCENTRAL / Sucre	34 478 \$	31 871 \$	92%	35 839 \$	44 530 \$	124%	35 978 \$		0%	30 689 \$		0%	136 984 \$	76 401 \$	56%	60 583 \$
• ASOPROF / Santa Cruz	34 647 \$	36 672 \$	106%	30 297 \$	42 945 \$	142%	39 790 \$		0%	30 999 \$		0%	135 733 \$	79 618 \$	59%	56 115 \$
• CCAB / Berlin	18 692 \$	35 285 \$	189%	19 204 \$	32 502 \$	169%	27 011 \$		0%	19 549 \$		0%	84 456 \$	67 788 \$	80%	16 668 \$
• CECADOT / Mañica	35 146 \$	33 892 \$	96%	33 573 \$	42 934 \$	128%	46 330 \$		0%	30 651 \$		0%	145 701 \$	76 827 \$	53%	68 874 \$
• CIS COCHABAMBA	41 172 \$	27 579 \$	67%	34 551 \$	33 555 \$	97%	34 756 \$		0%	33 754 \$		0%	144 233 \$	61 134 \$	42%	83 099 \$
Sous-total	164 136 \$	165 300 \$	101%	153 484 \$	196 467 \$	128%	183 865 \$	- \$	0%	145 642 \$	- \$	0%	647 107 \$	361 767 \$	56%	285 340 \$
• Mouvement coop. national	27 354 \$	55 022 \$	201%	15 698 \$	56 334 \$	360%	15 698 \$		0%	25 901 \$		0%	84 651 \$	111 356 \$	132%	26 705 \$
• Coordination/évaluation ¹	33 795 \$	48 810 \$	144%	33 795 \$	33 460 \$	99%	33 795 \$		0%	33 795 \$		0%	135 180 \$	82 270 \$	61%	52 910 \$
• Appui programme (personnel local et de soutien)	10 381 \$	10 766 \$	104%	33 303 \$	15 736 \$	47%	10 381 \$		0%	10 381 \$		0%	64 446 \$	26 502 \$	41%	37 944 \$
Sous-total Appui programme	71 530 \$	114 598 \$	160%	82 796 \$	105 529 \$	127%	59 874 \$	- \$	0%	70 077 \$	- \$	0%	284 277 \$	220 127 \$	77%	64 150 \$
Sous-total	235 666 \$	279 898 \$	119%	236 280 \$	301 996 \$	128%	243 739 \$	- \$	0%	215 719 \$	- \$	0%	931 383 \$	581 894 \$	62%	349 489 \$
2 Fonds de crédit																
• Crédit associatif				365 000 \$									365 000 \$	- \$	0%	365 000 \$
• Micro crédit femme													- \$	- \$		- \$
S-total fonds de crédit	- \$	- \$		365 000 \$	- \$		- \$	- \$		- \$	- \$		365 000 \$	- \$	0%	365 000 \$
TOTAL PADECO-BOLIVIE	235 666 \$	279 898 \$	119%	236 280 \$	301 996 \$	128%	243 739 \$	- \$	0%	215 719 \$	- \$	0%	931 383 \$	581 894 \$	62%	349 489 \$
PADECO-PÉROU																
1 Appui programme																
• CAFE PERU / Lima	23 212 \$	51 088 \$	220%	38 955 \$	43 651 \$	112%	36 686 \$		0%	45 060 \$		0%	143 913 \$	94 740 \$	66%	49 174 \$
• CECOAVI / Tarma																
• CECOALACI / Chincha	32 985 \$	49 800 \$	151%	27 625 \$	56 345 \$	204%	35 577 \$		0%	36 318 \$		0%	132 505 \$	106 145 \$	80%	26 360 \$
• COCLA / Oullabamba	37 040 \$	61 942 \$	167%	24 738 \$	26 589 \$	107%	39 912 \$		0%	44 264 \$		0%	145 950 \$	88 531 \$	61%	57 420 \$
• TE HUAYO/ Cusco	- \$	- \$		22 117 \$	34 776 \$	157%	37 651 \$		0%	133 052 \$		0%	192 819 \$	34 776 \$	18%	158 043 \$
Sous-total	93 237 \$	162 830 \$	175%	113 434 \$	161 362 \$	142%	149 826 \$	- \$	0%	258 694 \$	- \$	0%	615 187 \$	324 191 \$	53%	290 996 \$
• Mouvement coop. national	5 741 \$	7 181 \$	125%	5 741 \$	- \$	0%	879 \$		0%	6 026 \$		0%	18 387 \$	7 181 \$	39%	11 206 \$
• Coordination/évaluation ¹	35 650 \$	36 001 \$	101%	35 650 \$	22 721 \$	64%	35 650 \$		0%	35 650 \$		0%	142 602 \$	58 722 \$	41%	83 880 \$
• Appui programme (personnel local et de soutien et équipement)	15 213 \$	12 597 \$	83%	15 213 \$	14 700 \$	97%	15 213 \$		0%	15 213 \$		0%	60 852 \$	27 297 \$	45%	33 555 \$
Sous-total Appui programme	56 604 \$	55 779 \$	99%	56 604 \$	37 421 \$	66%	51 743 \$	- \$	0%	56 889 \$	- \$	0%	221 841 \$	93 200 \$	42%	128 641 \$
Sous-total	149 841 \$	218 609 \$	146%	170 038 \$	198 782 \$	117%	201 568 \$	- \$	0%	315 583 \$	- \$	0%	837 028 \$	417 391 \$	50%	419 637 \$
2 Fonds de crédit																
• Crédit associatif	- \$	- \$		100 000 \$									- \$	- \$		- \$
• Micro crédit femme	- \$	- \$											100 000 \$	- \$		100 000 \$
Sous-total	- \$	- \$		100 000 \$	- \$		- \$	- \$		- \$	- \$		100 000 \$	- \$	0%	100 000 \$
TOTAL PADECO-PÉROU	149 841 \$	218 609 \$	146%	170 038 \$	198 782 \$	117%	201 568 \$	- \$	0%	315 583 \$	- \$	0%	837 028 \$	417 391 \$	50%	419 637 \$
PADECO-CHILI																
1 Appui programme au siège ²	80 715 \$	88 087 \$	109%	85 045 \$	88 488 \$	104%	77 038 \$		0%	80 715 \$		0%	280 514 \$	160 555 \$	58%	119 959 \$
GRAND TOTAL PADECO	448 221 \$	584 594 \$	130%	436 343 \$	567 246 \$	128%	517 347 \$	- \$	0%	594 017 \$	- \$	0%	2 495 926 \$	1 151 840 \$	46%	1 344 085 \$

Tableau 30

Budget par intrants

SUIVI DU BUDGET ANNUEL - INTRANT TABLEAU NO. 6

DESCRIPTION	Trimestre 04/98 AU 06/98			Trimestre 07/98 AU 09/98			Trimestre 10/98 AU 12/98			Trimestre 01/99 AU 03/99			SUIVI BUDGÉTAIRE ANNUEL				
	Prévisions	Dépenses	%	Prévisions	Dépenses	%	Prévisions	Dépenses	%	Prévisions	Dépenses	%	Prévisions	Cumulatif	Cumul %	Solde	Solde %
Appui programme																	
1 Personnel au Canada et affecté à court terme (ATCT)	42 570 \$	123 744 \$	291%	72 797 \$	76 510 \$	105%	87 572 \$		0%	86 400 \$		0%	289 339 \$	200 254 \$	69%	89 085 \$	31%
2 Personnel canadien affecté à long terme à l'étranger (ATLT)	49 620 \$	49 620 \$	100%	50 626 \$	52 255 \$	103%	50 626 \$		0%	50 628 \$		0%	201 500 \$	101 875 \$	51%	99 625 \$	49%
3 Consultants externes (canadiens et/ou locaux)	169 641 \$	170 674 \$	101%	125 786 \$	158 856 \$	126%	164 753 \$		0%	189 424 \$		0%	649 604 \$	329 530 \$	51%	320 074 \$	49%
4 Frais de déplacement pour le personnel d'ATCT	18 973 \$	18 973 \$	100%	16 409 \$	16 046 \$	98%	16 409 \$		0%	16 409 \$		0%	68 200 \$	35 019 \$	51%	33 181 \$	49%
5 Indemnités et dépenses pour le personnel d'ATLT	27 660 \$	27 660 \$	100%	39 165 \$	44 685 \$	114%	39 165 \$		0%	39 167 \$		0%	145 157 \$	72 345 \$	50%	72 812 \$	50%
6 Dépenses sur le terrain	90 532 \$	90 532 \$	100%	77 753 \$	81 624 \$	105%	77 753 \$		0%	76 753 \$		0%	322 791 \$	172 156 \$	53%	150 635 \$	47%
7 Administration au Canada	31 854 \$	31 854 \$	100%	31 854 \$	31 854 \$	100%	31 854 \$		0%	31 854 \$		0%	127 416 \$	63 708 \$	50%	63 708 \$	50%
8 Frais de formation	17 371 \$	71 537 \$	412%	56 952 \$	105 416 \$	185%	49 214 \$		0%	103 381 \$		0%	226 918 \$	176 953 \$	78%	49 965 \$	22%
Total appui programme	448 221 \$	584 594 \$	130%	471 342 \$	567 246 \$	120%	517 346 \$	- \$	0%	594 016 \$	- \$	0%	2 030 925 \$	1 151 840 \$	57%	879 085 \$	43%
Fonds de crédit																	
9 Fonds de crédit				465 000 \$		0%							465 000 \$	- \$	0%	465 000 \$	100%
Total Fonds de crédit	- \$	- \$		465 000 \$	- \$	0%	- \$	- \$		- \$	- \$		465 000 \$	- \$	0%	465 000 \$	100%
GRAND TOTAL PADECO	448 221 \$	584 594 \$	130%	936 342 \$	567 246 \$	61%	517 346 \$	- \$	0%	594 016 \$	- \$	0%	2 495 925 \$	1 151 840 \$	46%	1 344 085 \$	54%

3.5.2 Suivi

Une fois le projet démarré, un état de la situation permet au bailleur de fonds d'être renseigné sur le déroulement du projet. Un rapport d'implantation de projet permet de faire le point sur la mise en marche du projet. Le rapport d'implantation doit contenir les informations indiquées dans le Tableau 31.

Tableau 31

Contenu d'un rapport d'implantation de projet

1. Calendrier et structure de fractionnement de travail actualisés
2. Budget révisé
3. L'organisation
 - organigramme
 - rôles et responsabilités des intervenants
 - stratégie révisée de la mise en oeuvre relative aux intrants
4. Les tableaux de bord
5. Plans d'intervention et cadres de référence
6. Normes et procédures
7. Contenu des rapports de suivi
8. Méthodologie d'évaluation
9. Rapport sur les activités de la phase préparatoire

3.5.2.1 Le suivi dans la GPR

Si l'approche de gestion par résultats est innovatrice, c'est bien à l'étape du suivi. La GPR mise beaucoup sur le suivi pour assurer le succès du projet et introduit le suivi comme étant une étape proactive permettant l'ajustement continu.

Le suivi est une opération continue permettant aux différents intervenants de se faire une idée sur l'état d'avancement d'un projet et surtout, de réagir à temps aux difficultés rencontrées.

Les mécanismes de suivi possèdent une fonction essentielle: alerter les responsables lorsqu'une situation s'embourbe, et cela dans un laps de temps suffisant court. Ainsi, les responsables disposeront du laps de temps nécessaire pour réagir et prendre les mesures correctives pour redresser la situation. Ce processus mise beaucoup sur les indicateurs qui sont comme des cadrans dans un tableau de bord de voiture: ils attirent notre attention lorsqu'il y a des irrégularités menaçant le bon fonctionnement de la voiture.

Il est important de rappeler que le suivi, comme l'évaluation, ne sont pas des activités productives. Ils ne constituent pas des objectifs en soi et existent en contrepartie d'activités productives. Il faut donc tenter d'obtenir le meilleur système de suivi en investissant le moins de temps et d'efforts possibles. Il ne faut pas que le suivi et l'évaluation engendrent une lourde bureaucratie

3.5.2.2 Trois acteurs, trois intérêts, trois besoins, une démarche

Le principal défi du suivi à l'intérieur de la GPR est de concevoir et d'appliquer un cadre flexible d'évaluation qui fournisse un suivi continu et une révision régulière de la performance à tous les niveaux du projet.⁴² Ce cadre de suivi doit, à l'intérieur d'une même démarche, permettre à la fois au bailleur de fonds, au gestionnaire et au partenaire d'obtenir les informations nécessaires relatives à leurs besoins. Cela ne signifie pas que le format du suivi doit être le même pour ces trois acteurs. Au contraire, chacun a un besoin différent et particulier d'information. Toutefois, le gestionnaire doit s'assurer de ne pas procéder par trois démarches différentes pour satisfaire trois intérêts différents. Il doit plutôt entrecouper l'information et développer un système de gestion d'information performant et qui soit économe en termes de temps.

Le bailleur de fonds

Le bailleur de fonds est intéressé à avoir un portrait périodique, une fois l'an minimalement, de l'état d'avancement du projet par rapport à l'atteinte des résultats. Les informations de suivi, inclus dans le rapport périodique, servent de base de discussion et de négociation entre SOCODEVI et le bailleur de fonds. Le gestionnaire fournit des explications au bailleur de fonds seulement lorsqu'il y a des écarts entre les résultats attendus et les résultats réels. Ainsi, les rapports deviennent plus significatifs et vont à l'essentiel: la gestion des imprévus.

Une GPR bien appliquée fait en sorte de porter l'analyse du bailleur de fonds davantage sur les grandes orientations et les imprévus et moins sur la gestion quotidienne du projet. Ainsi, il faut s'attendre à ce que le bailleur de fonds porte sa réflexion et sa critique sur la nécessité de tel résultat ou de tel objectif et moins sur les façons de les atteindre. Cela signifie pour le gestionnaire que le projet fera constamment l'objet d'une révision en profondeur de sa nature même.

⁴² Cox, Philip et al., « Process Evaluation: A field Method for Tracking Those Elusive Development Results », Revue canadienne d'études du développement, Ottawa, Université d'Ottawa et Association canadienne d'études du développement international, 1997, p.806

Le bailleur de fonds n'a pas intérêt à développer un suivi extrêmement complexe incluant une multitude d'indicateurs et de statistiques. Il désire plutôt obtenir un rapport contenant des informations précises et significatives. Ceci est d'autant plus vrai que le taux de roulement du personnel est élevé chez les bailleurs de fonds et qu'il est ainsi difficile d'assurer un suivi efficace du projet. Également, il est important de noter que les informations qui intéressent le bailleur de fonds peuvent être difficiles à obtenir et à compiler. Une information concernant le nombre de membre d'une coopérative est drôlement plus facile à déterminer que le degré d'intégration des connaissances de la gestion du personnel dans une coopérative.

Par ailleurs, du fait de la récente conception du suivi en GPR, le bailleur de fonds n'est pas nécessairement sensibilisé aux efforts, aux énergies et aux ressources qui doivent être investis pour qu'un système de suivi soit efficace et fiable. C'est le rôle du gestionnaire de rappeler au bailleur de fonds que cela nécessite des ressources financières et temporelles considérables de la part de toute l'équipe du projet. Cette considération est très importante pour SOCODEVI qui possède beaucoup de projets qui sont évalués à partir d'indicateurs qualitatifs, donc plus difficiles à élaborer.

Le gestionnaire (SOCODEVI)

SOCODEVI s'engage auprès du bailleur de fonds à livrer des résultats. Le suivi doit permettre au gestionnaire de superviser le déroulement des activités et de les mettre en lien avec les résultats. La préoccupation du gestionnaire est que les activités se déroulent tel que prévu, qu'ainsi les extrants se réalisent et que conséquemment les résultats soient atteints.

Il existe différents outils de gestion qui permettent au gestionnaire d'assurer le suivi du projet. Il suffit de bien choisir ceux qui sont les plus appropriés.

Le suivi est véritablement une démarche pro-active. Il permet de constater les écarts entre l'état d'avancement réel et celui projeté, et de prendre des mesures afin de rétablir la situation. Par exemple, si le gestionnaire prévoit tenir cinq séances de formation en comptabilité auprès de quatre groupes différents et qu'après la tenue de la seconde formation une évaluation permet de constater que les résultats ne sont pas satisfaisants, alors le gestionnaire doit réagir. Il doit modifier, ajouter, enlever, reconsidérer, ce qui peut signifier un changement de formateur, de méthodologie, de critères de sélection des participants, etc.

Le partenaire

La préoccupation première du partenaire se situe au niveau de la bonne santé globale de son organisation. Le projet à proprement dit, est une seconde préoccupation, et cela en dépit du fait que la situation de l'organisation et celle du projet soient intimement liées. Avec le système de suivi, le partenaire désire connaître dans quelle mesure son organisation tourne rondement. Les informations provenant du partenaire, que le gestionnaire du projet et le bailleur de fonds désirent obtenir, doivent s'intégrer le plus possible dans le système de gestion d'information de l'organisation. Idéalement, le partenaire n'aurait que quelques aménagements à faire à son système de gestion pour accommoder les besoins d'information du gestionnaire et ceux du bailleur de fonds.

Les prochaines pages présentent des outils de gestion permettant au gestionnaire d'effectuer le suivi du projet: le portrait organisationnel, le tableau des jalons, le tableau de bord, les indicateurs graphiques et les fiches de suivi et d'évaluation des activités d'appui conseil et de formation.

3.5.2.3 Le portrait organisationnel

Le portrait organisationnel est un document de référence qui regroupe des données quantitatives sur différents aspects de la vie d'une organisation et sur son évolution dans le temps. Il fait figure à la fois de tableau de bord, d'instrument de planification et d'évaluation continue. Également un instrument de communication qui permet aux différents partenaires d'avoir une référence commune.

	Inicio (1)	Blanco (2)	Inicio (3)	Blanco (4)	1997	5 / 1	(5-1) / (2-1)	5 / 3	(5-3) / (4-3)	Modif.blanco	Obj. prox. año	Observaciones
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1.5.2.2 Cuentas por pagar a los proveedores												
1.5.2.3 Otras deudas a corto plazo												
1.5.2.4 Pasivo corriente												
1.5.2.5 Deuda a largo plazo												
1.5.2.6 Total del pasivo (deuda total)												
1.5.3 Composición del capital (patrimonio)												
1.5.3.1 Reserva cooperativa												
1.5.3.2 Otros elementos del capital no repartibles												
1.5.3.3 Contribución anual al capital procedente de donaciones (no repartible)												
1.5.3.4 Capital social a nombre de los socios												
1.5.3.5 Total del capital (patrimonio)												
1.5.4 Análisis de la deuda												
1.5.4.1 Préstamos adquiridos de los socios												
1.5.4.2 Intereses anuales pagados a los socios												
1.5.4.3 Reembolso anual del capital prestado a los socios												
1.5.4.4 Préstamos adquiridos del PADECO												
1.5.4.5 Intereses anuales pagados al PADECO												
1.5.4.6 Reembolso anual de capital al PADECO												
1.5.4.7 Préstamos adquiridos del BID												
1.5.4.8 Intereses anuales pagados al BID												
1.5.4.9 Reembolso anual de capital al BID												
1.5.4.10 Préstamos adquiridos de PL480 y/o Agrocapital												
1.5.4.11 Intereses anuales pagados a PL480 y/o Agrocapital												
1.5.4.12 Reembolso anual de capital a PL480 y/o Agrocapital												
1.5.4.13 Préstamos adquiridos de Otros												
1.5.4.14 Intereses anuales pagados a Otros												
1.5.4.15 Reembolso anual de capital a Otros												

	INDICADORES DE REFERENCIA				INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES DE RENDIMIENTO				PLANIFICACIÓN		
	PROGRAMA		AÑO EN CURSO			% Programa		% Año en curso		Modif.blanco	Obj. prox. año	Observaciones
	Inicio (1)	Blanco (2)	Inicio (3)	Blanco (4)		1997	5 / 1	(5-1) / (2-1)	5 / 3			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1.5.5 Análisis de los gastos												
1.5.5.1 Gastos de administración (incluyendo gastos financieros)												
1.5.5.2 Gastos de comercialización												
1.5.5.3 Gastos financieros												
1.6 Gestión												
1.6.1 Administración												
1.6.1.1 Ratio gastos de administración / ingresos totales (con gastos financieros)												
1.6.1.2 Ratio de liquidez (activo corto plazo-inventarios)/(pasivo a corto plazo)												
1.6.1.3 Ratio de capital de trabajo (activo a corto plazo / pasivo a corto plazo)												
1.6.1.4 Tasa de cobertura de los intereses (benef.de explot.+ intereses/intereses)												
1.6.1.5 Tasa de endeudamiento (pasivo total / capital)												
1.6.1.6 Ratio de rentabilidad financiera (benef. de explot./ingresos totales)												
1.6.1.7 Ratio de equidad (capital / activo total)												
1.6.1.8 Rendimiento sobre el capital (benef.de explot. / capital)												
1.6.2 Personal CIS-CBBA												
1.6.2.1 Empleados totales (personas/año)												
1.6.2.2 Empleos regulares - cuadros (top 3)												
1.6.2.3 Empleos regulares - otros cuadros y profesionales												
1.6.2.4 Empleos regulares - administrativos y de apoyo												
1.6.2.5 Empleos temporales ligados a los servicios												
1.6.2.6 Número de mujeres - cuadros superiores (top 3)												
1.6.2.7 Número de mujeres - otros cuadros y profesionales												
1.6.2.8 Número de mujeres - administrativas y de apoyo												
1.6.2.9 Número de mujeres - empleos temporales												
1.6.2.10 Sueldo mensual promedio top 3 (considerando sueldos suplementarios)												
1.6.2.11 Sueldo mensual promedio - cuadros y profesionales (con sueldos supl.)												
1.6.2.12 Sueldo mensual promedio - administrativo y de apoyo (con sueldos supl.)												
1.6.2.13 Sueldo mensual promedio - empleos temporales												
	INDICADORES DE REFERENCIA				INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES DE RENDIMIENTO				PLANIFICACIÓN		
	PROGRAMA		AÑO EN CURSO			% Programa		% Año en curso		Cambios en:		

	Inicio (1)	Blanco (2)	Inicio (3)	Blanco (4)	1997	5 / 1	(5-1) / (2-1)	5 / 3	(5-3) / (4-3)	Modif.blanco	Obj. prox. año	Observaciones
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1.6.3 Personal en los GABS												
1.6.3.1 Empleados totales (personas/año)												
1.6.3.2 Empleos regulares - cuadros (top 3)												
1.6.3.3 Empleos regulares - otros cuadros y profesionales												
1.6.3.4 Empleos regulares - administrativos y de apoyo												
1.6.3.5 Empleos temporales ligados a los servicios												
1.6.3.6 Número de mujeres - cuadros superiores (top 3)												
1.6.3.7 Número de mujeres - otros cuadros y profesionales												
1.6.3.8 Número de mujeres - administrativas y de apoyo												
1.6.3.9 Número de mujeres - empleos temporales												
1.6.3.10 Sueldo mensual promedio top 3 (considerando sueldos suplementarios)												
1.6.3.11 Sueldo mensual promedio - cuadros y profesionales (con sueldos supl.)												
1.6.3.12 Sueldo mensual promedio - administrativo y de apoyo (con sueldos supl.)												
1.6.3.13 Sueldo mensual promedio - empleos temporales												
1.6.4 Instalaciones y equipos												
1.6.4.1 Mobiliidades útiles (en unidades)												
1.6.4.2 Computadoras útiles (en puestos de trabajo)												
1.7 Participación de los socios en la dirección cooperativa												
1.7.1 Instancias												
1.7.1.1 % de participación en la Asamblea General de la Central												
1.7.1.2 Número de delegados de organizaciones de base activas a la asamb. general												
1.7.1.3 Número de mujeres delegadas a la asamblea general												
1.7.1.4 Número total de dirigentes en los consejos y comités de la central												
1.7.1.5 % de mujeres dirigentes en los consejos y comités de la central												
1.7.2 Formación												
1.7.2.1 Número total de personas capacitadas en gestión cooperativa por el PADECO												
1.7.2.2 % de dirigentes capacitados en gestión cooperativa por el PADECO												
1.7.2.3 Número de dirigentes capacitados por otras fuentes												
	INDICADORES DE REFERENCIA				INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES DE RENDIMIENTO				PLANIFICACIÓN		
	PROGRAMA		AÑO EN CURSO			% Programa		% Año en curso		Cambios en:		
	Inicio (1)	Blanco (2)	Inicio (3)	Blanco (4)	1997	5 / 1	(5-1) / (2-1)	5 / 3	(5-3) / (4-3)	Modif.blanco	Obj. prox. año	Observaciones
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1.7.3 Estrategia y capacitación GED												
1.7.3.1 Adopción de una estrategia GED												
1.7.3.2 Número de dirigentes y líderes mujeres sensibilizadas sobre género (padeco)												
1.7.3.3 Número total de dirigentes y líderes sensibilizados sobre género (padeco)												
2. DESARROLLO DE LA BASE (NIVEL MICRO)												
2.1 Impactos socioeconómicos en los socios												
2.1.1 Repartición de los beneficios individuales al fin del ejercicio												
2.1.1.1 Excedente promedio distribuido por socio												
2.1.1.2 Número de socios que recibieron excedentes												
2.1.1.3 Capitalización promedio a nombre del socio												
2.1.1.4 Número de socios que beneficiaron de la capitalización												
2.1.2 Participación en las organizaciones de base												
2.1.2.1 Número de socios (empresas familiares) que participan en las asamb. gener.												
2.1.2.2 Número de mujeres que participan en las asambleas generales de base												
2.1.3 Impacto de la campaña anual del producto 1 : Leche												
2.1.3.1 Volumen total de productos comprados a los socios												
2.1.3.2 Precio promedio pagado al productor al momento de la compra												
2.1.3.3 Reintegros (de precios) pagados al productor												
2.1.3.4 Número de socios proveedores (empresas familiares)												
2.1.3.5 Volumen promedio de compra por socio (2.1.3.1 + 2.1.3.4)												
2.1.3.6 Ingreso promedio por socio (2.1.3.5 + 2.1.3.2)												
2.1.4 Impacto de la campaña anual del producto # 2 :												
2.1.4.1 Volumen total de productos comprados a los socios												
2.1.4.2 Precio promedio pagado al productor al momento de la compra												
2.1.4.3 Reintegros (de precios) pagados al productor												
2.1.4.4 Número de socios proveedores (empresas familiares)												
2.1.4.5 Volumen promedio de compra por socio (2.1.4.1 + 2.1.4.4)												
2.1.4.6 Ingresos brutos promedio por socio (2.1.4.5 + 2.1.4.2)												
	INDICADORES DE REFERENCIA				INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES DE RENDIMIENTO				PLANIFICACIÓN		
	PROGRAMA		AÑO EN CURSO			% Programa		% Año en curso		Cambios en:		

	Inicio (1)	Blanco (2)	Inicio (3)	Blanco (4)	1997	5 / 1	(5-1) / (2-1)	5 / 3	(5-3) / (4-3)	Modif.blanco	Obj. prox. año	Observaciones
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
2.2 Protección del capital-tierra												
2.2.1 Superficie promedio por socio												
2.2.2 Producción de papa por has												
2.2.3 Producción de maíz por has												
2.2.4 Producción de alfaalfa por has												
2.2.5 Producción de leche por vaca por día												
2.2.6 Número de socios (EF) capacitados por el PADECO												
2.2.7 Grado de utilización por los capacitados de las técnicas agrícolas transferidas												
2.3 Promoción socioeconómica de las mujeres en las bases												
2.3.1 Número de mujeres capacitadas por el PADECO												
2.3.2 Número total de proyectos PADECO financiados por año												
2.3.3 Número total de proyectos no-PADECO financiados por año												
2.3.4 Valor total anual de los préstamos PADECO												
2.3.5 Valor total anual de los préstamos no-PADECO												
2.3.6 Tasa de interés anual PADECO												
2.3.7 Tasa de interés anual no-PADECO												
2.3.8 Tasa de morosidad PADECO												
2.3.9 Tasa de morosidad promedio no-PADECO (si disponible)												
2.3.10 Valor promedio de todos los créditos recibidos												
2.3.11 Número de proyectos productivos realizados (todas fuentes)												
2.3.12 Número de proyectos productivos padecidos exitosos												
2.3.13 Participación femenina - Equidad de género (indicador 8)												
3 APOYO EXTERIOR												
3.1 Apoyo de la organización BID												
3.1.1 Asistencia técnica a corto plazo (días/año - especificar los sectores)												
3.1.2 Asistencia técnica a largo plazo (personas/año - especificar los sectores)												
3.1.3 Inversiones (especificar) (donaciones y créditos)												
3.1.4 Apoyo al funcionamiento (especificar)												
3.1.5 Créditos totales												
	INDICADORES DE REFERENCIA				INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES DE RENDIMIENTO				PLANIFICACIÓN		
	PROGRAMA		AÑO EN CURSO		DE RESULTADO	% Programa		% Año en curso		Cambios en:		
	Inicio (1)	Blanco (2)	Inicio (3)	Blanco (4)	1997	5 / 1	(5-1) / (2-1)	5 / 3	(5-3) / (4-3)	Modif.blanco	Obj. prox. año	Observaciones
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
3.2 Apoyo de la Organización PL480 y/o Agrocapiat												
3.2.1 Asistencia técnica a corto plazo (días/año - especificar los sectores)												
3.2.2 Asistencia técnica a largo plazo (personas/año - especificar los sectores)												
3.2.3 Inversiones (especificar) (donaciones y créditos)												
3.2.4 Apoyo al funcionamiento (especificar)												
3.2.5 Créditos totales												
4 INFLUENCIA EN EL MEDIO												
4.1 Proporción (en volumen) de la producción agrícola comercializada de los socios con relación al volumen total producido en la zona de influencia, por producto (% de Participación en el mercado local)												
4.1.1 Producto # 1: Leche												
4.2 Proporción (en volumen) del total comercializado con relación a la producción nacional.												
4.2.1 Producto #1: Leche												
4.3 Impuestos totales pagados												
4.3.1 Nivel municipal												
4.3.2 Nivel nacional												

1. **Inicio/programa:** Situación según los estados financieros y otras fuentes del año financiero 1996 (al 30/06 o al 31/12, según el caso) de las Centrales.
2. **Blanco:** Resultado global que debe lograr la Central al finalizar el programa, fijado con SOCODEVI
3. **Inicio/en curso:** Situación según los estados financieros y otras fuentes del año financiero precedente al año en curso de las Centrales.
4. **Objetivo:** Resultado que debe alcanzar la Central al finalizar el año, según las previsiones de SOCODEVI
5. **Resultado/año en curso:** Resultado alcanzado por la Central al finalizar el año financiero en curso, validado por SOCODEVI.
6. **% Inicio/programa:** Grado (en %) de logro del resultado (5) con relación a la situación de inicio/programa (1)
7. **% Blanco/programa:** Grado (en %) de logro del resultado (5) con relación al blanco (2)
8. **% Inicio/en curso:** Grado (en %) de logro del resultado (5) con relación a la situación inicio/en curso (3)
9. **% Objetivo/en curso:** Grado (en %) de logro del resultado (5) con relación al objetivo en curso (4)
10. **Planificación/blanco:** Modificación al blanco del programa, propuesta por SOCODEVI al finalizar el año en curso
11. **Planificación/objetivo:** Objetivo para el año siguiente según las previsiones de SOCODEVI

3.5.2.4 Le tableau des jalons

Le tableau des jalons indique l'état d'avancement de chacune des activités. Il est généré à partir du logiciel de gestion de projets. Il permet d'isoler les activités qui ne se déroulent pas de la façon prévue.

C'est bien de connaître les activités déficientes, mais c'est encore mieux de savoir pourquoi elles le sont, et de quelle façon le gestionnaire entend redresser la situation. C'est pourquoi le tableau des jalons doit être accompagné d'un tableau narratif.

Tableau 33

Explication des écarts du tableau des jalons

Activité	Explication de l'écart	Mesures correctrices

3.5.2.5 Le tableau de bord

Même si le tableau de bord peut prendre diverses formes, c'est l'information qu'il contient qui demeure important. Le tableau de bord doit faire partie d'une démarche de suivi qui s'harmonise aux besoins d'information du bailleur de fonds, aux besoins du partenaire et aux besoins du gestionnaire.

Tableau 34
Tableau des jalons

Ven 06/11/98 Bureau 310:Desktop Folder:Rap Trl Mars 98

N°	N°	Nom de la tâche	Durée	Début planifié	Début réel	Fin planifiée	Fin réelle	Réalisation	% Travail	V
74	74	Élaboration du plan opérationnel 1996 de Huaral terminée	0j	Jeu 09/11/95	Mar 19/12/95	Jeu 09/11/95	Mar 19/12/95	100%	0%	
157	157	Élaboration du système d'information de gestion au C.	0j	Mer 10/05/95	Lun 18/12/95	Mer 10/05/95	Lun 18/12/95	100%	0%	
158	158	Approbation du système d'information de gestion pour	0,25j	Lun 15/05/95	Lun 11/12/95	Lun 15/05/95	NC	0%	0%	
172	172	Élaboration de l'organigramme de Huaral terminée	0j	Jeu 02/03/95	Ven 03/03/95	Jeu 02/03/95	Ven 03/03/95	100%	0%	
173	173	Approbation du nouvel organigramme de Huaral	0,25j	Lun 13/03/95	Lun 13/03/95	Lun 13/03/95	Lun 13/03/95	100%	100%	
177	177	Élaboration du manuel de tâches de Huaral terminée	0j	Ven 17/03/95	Jeu 16/11/95	Ven 17/03/95	Jeu 16/11/95	100%	0%	
178	178	Approbation du manuel de tâches revu de Huaral	0,25j	Lun 20/03/95	Lun 11/12/95	Lun 20/03/95	NC	0%	0%	
191	191	Élaboration du système d'information de gestion pour	1j	Mar 25/07/95	Ven 01/12/95	Mar 25/07/95	Ven 01/12/95	100%	100%	
192	192	Approbation du système d'information de gestion pour	0,25j	Mar 25/07/95	Lun 11/12/95	Mar 25/07/95	Lun 11/12/95	100%	100%	
275	275	Élaboration du manuel d'opération comptable de Huar	0j	Mar 11/04/95	Ven 01/09/95	Mar 11/04/95	Ven 01/09/95	100%	0%	
276	276	Approbation du nouveau manuel d'opération comptable	0,25j	Lun 15/05/95	Jeu 16/11/95	Lun 15/05/95	Jeu 16/11/95	100%	100%	
283	283	Élaboration des recommandations portant sur le systè	0j	Ven 24/03/95	Jeu 18/05/95	Ven 24/03/95	Jeu 18/05/95	100%	0%	
284	284	Approbation des recommandations portant sur le systè	0,25j	Lun 10/04/95	Jeu 22/06/95	Lun 10/04/95	Jeu 22/06/95	100%	100%	
312	312	Élaboration des politiques financières de Huaral terminée	13j	Lun 26/08/95	Lun 14/08/95	Lun 26/08/95	Jeu 31/08/95	100%	100%	
313	313	Approbation des politiques financières de Huaral	0,25j	Lun 10/07/95	Lun 13/11/95	Lun 10/07/95	Lun 13/11/95	100%	100%	
351	351	Élaboration de la politique de gestion des ressources	0j	Mar 20/06/95	Jeu 12/10/95	Mar 20/06/95	Jeu 12/10/95	100%	0%	
352	352	Approbation de la politique de gestion des ressources	0,25j	Lun 10/07/95	Lun 13/11/95	Lun 10/07/95	NC	0%	0%	
371	371	Élaboration du manuel d'opération de l'usine d'égrenage	0j	Lun 09/10/95	Lun 30/10/95	Lun 09/10/95	Lun 30/10/95	100%	0%	
372	372	Approbation du manuel d'opération de l'usine d'égrenage	0,25j	Lun 09/10/95	Lun 13/11/95	Lun 09/10/95	Lun 13/11/95	100%	100%	
441	441	Formulation de la recommandation de mise à la réserve de	0j	Lun 13/03/95	Lun 08/05/95	Lun 13/03/95	Lun 08/05/95	100%	0%	
442	442	Approbation de la recommandation portant sur les excédents	0,25j	Lun 13/03/95	Lun 08/05/95	Lun 13/03/95	Mar 09/05/95	100%	100%	
530	530	Approbation des correctifs d'utilisation du capital de travail	0,25j	Jeu 29/06/95	Jeu 22/06/95	Jeu 29/06/95	Jeu 22/06/95	100%	100%	
650	650	Élaboration du plan opérationnel de Chincha terminée	0j	Lun 13/11/95	Mar 26/12/95	Lun 13/11/95	Mar 26/12/95	100%	0%	
741	741	Élaboration du système d'information de gestion du C.	0j	Mar 09/05/95	Jeu 09/11/95	Mar 09/05/95	NC	0%	0%	
758	758	Élaboration du système d'information de gestion pour	0j	Lun 21/08/95	Mar 26/03/96	Lun 21/08/95	Mar 26/03/96	100%	0%	
901	901	Élaboration des recommandations portant sur le systè	0j	Ven 21/07/95	Ven 17/11/95	Ven 21/07/95	Ven 17/11/95	100%	0%	
921	921	Élaboration des politiques financières de Chincha terminée	0j	Lun 07/08/95	Jeu 30/11/95	Lun 07/08/95	NC	0%	0%	
1009	1009	Recommandation de mise à la réserve des excédents de	0j	Ven 10/03/95	Ven 10/03/95	Ven 10/03/95	Ven 10/03/95	100%	0%	
1010	1010	Approbation de la recommandation portant sur les excédents	0,25j	Jeu 16/03/95	Jeu 16/03/95	Jeu 16/03/95	Jeu 16/03/95	100%	100%	
1052	1052	Élaboration des propositions de correctifs d'utilisation du c	0j	Mar 12/03/96	Mar 12/03/96	Mar 12/03/96	Mar 12/03/96	100%	0%	

Projet: Projet d'appui aux centrales de Huaral, Chincha
Date: Ven 06/11/98

Tâche
Progress

Planifié
Jalon planifié

Récapitulative
Tâche reportée

1

Tableau 35

Une section du Tableau de bord PADECO

INDICATEUR	CIBLE	Exercice terminant le 31 déc1995	Exercice terminant le 31 déc1996	Exercice terminant le 31 déc1997	Exercice terminant le 31 déc1998	Exercice terminant le 31 déc2000
Économique						
• Volume de produits commercialisés						
- Café		29 955 QQ				
• Total des ventes en \$ US		2 419 781				
• Ventes d'intrants commercialisés en \$ US						
- produits vétérinaires		0				
- pesticides						
- fertilisants						
- semences						
• Valeur des ventes des nouveaux services		0				
-						
-						
-						
• Chiffre d'affaires		2 585 371				
• Fonds de roulement (fin de période) (Actif court terme - Passif court terme)		547 249				
• Total des comptes à recevoir		873 454				
• % de morosité des comptes à recevoir		1,01 %				
• Coûts d'administration		569 018				
• Coûts financiers		143 044				
• Bénéfice net		13 057				

Tableau 36

Tableau de bord d'un projet de micro-crédit

PORTÉE ET ÉTAT DU PORTEFEUILLE DE PRÊTS

MUCREFAB						
RAPPORT DE DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL						
De Juin 1998 à Juin 1999						
(000 Francs Cfa)						

Par mois		1996	1997	Au départ 07/98	Prévu 06/1999	Prévu 06/2000	Prévu 06/2001
US\$	Taux de change:						
Prêts							
P1	Nombre de clients actifs	723	876	892			
	% de femmes membres						
P2	Portefeuille de prêts en cours	481668	582884	568940			
P3	Nombre total de prêts décaissés	950	1200	1100			
P4	Valeur totale des prêts décaissés						
P5	Taille moyenne des prêts	651	665	638			
Épargne							
P6	Nombre d'épargnants actifs	750	900	1450			
P7	Montant total des épargnes	216063	293413	329861			
	% de femmes épargnantes						
Analyse du portefeuille							
P8	Portefeuille en retard (> 1jr)	1%	1%	2%			
P9	Portefeuille à risque (> 30jrs)	5%	4%	5%			
P10	Ratio des pertes sur prêts	2%	2%	2%			
P11	Taux de rétention des clients						
Efficience opérationnelle							
O1	Efficience administrative	11%	14%	12%			
O2	Nombre de clients actifs par agent crédit	123	110	89			
O3	Portefeuille en cours par agent de crédit	80278	72860	56894			

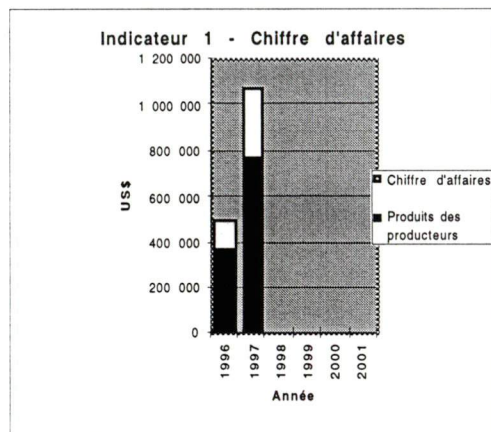
3.5.2.6 Les indicateurs graphiques

Les indicateurs graphiques présentent l'état d'avancement du projet sous une forme différente. Dans le cas du projet PADECO, dix indicateurs graphiques ont été définis en collaboration par l'ACDI et SOCODEVI. Ces dix indicateurs de suivi de résultats servent de référence pour suivre l'évolution des principales composantes du PADECO. Ils fournissent un cadre pour effectuer un suivi détaillé du rendement de chacune des centrales appuyées dans le cadre du programme. Les indicateurs graphiques sont en relation avec le cadre logique de même qu'avec la structure de fractionnement de travail.

Tableau 37

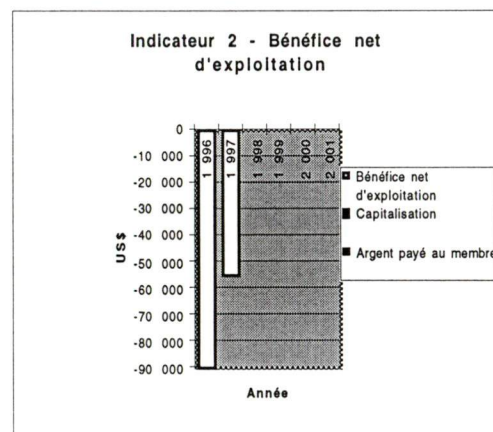
Indicateurs graphiques

1-Chiffre d'affaires annuel et commercialisation des produits agricoles

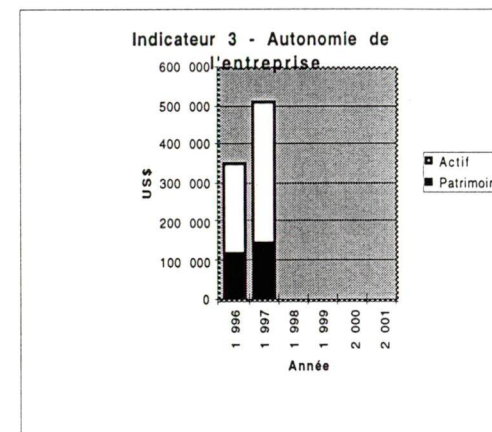


Produits des producteurs: frejol seulement

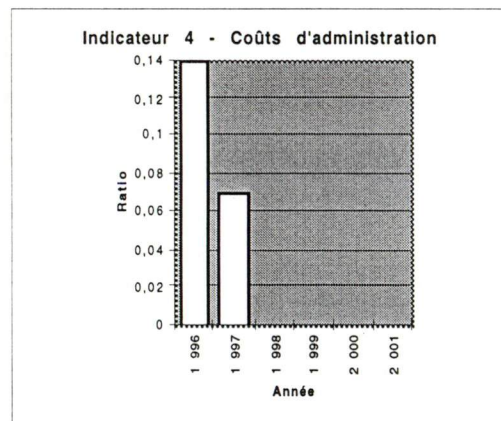
2-Bénéfice net d'exploitation



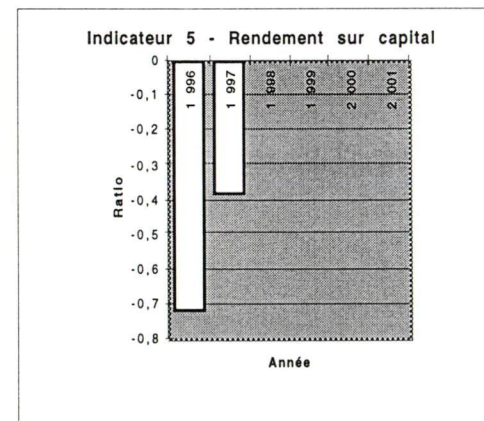
3-Autonomie de l'entreprise



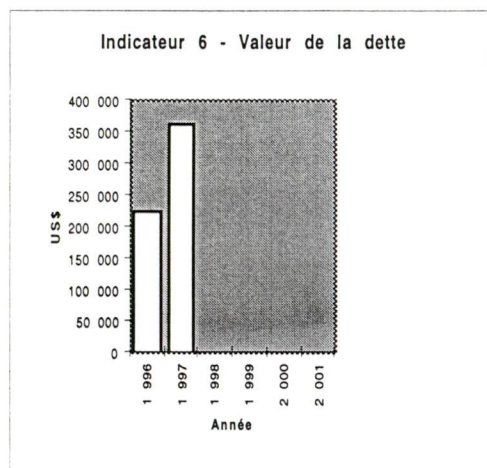
4-Coûts d'administration



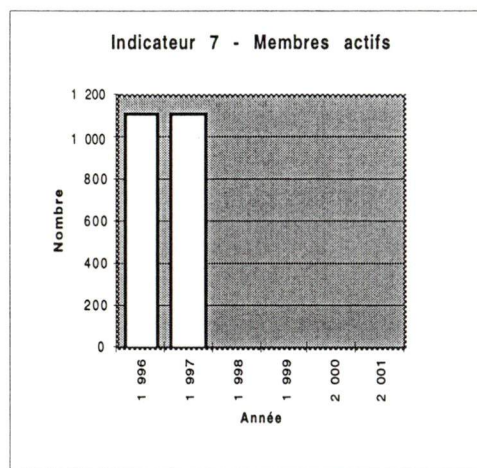
5-Rendement sur capital



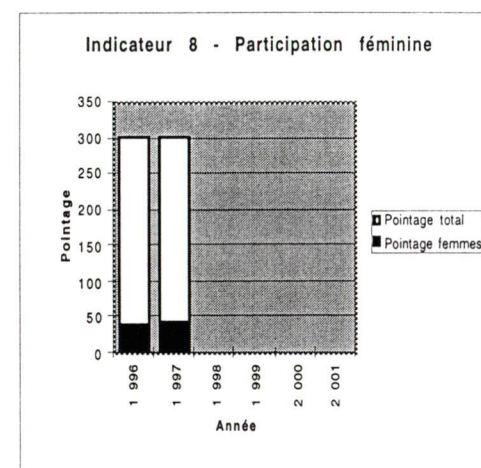
6-Valeur de la dette



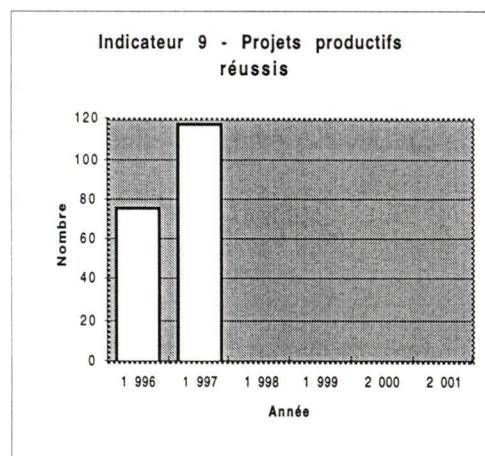
7-Membres actifs de la base



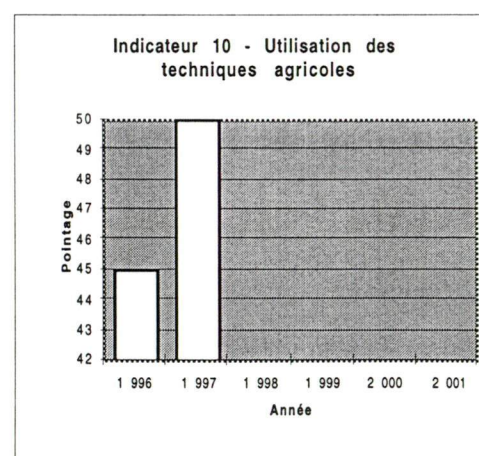
8-Participation féminine



9-Projets productifs réussis



10-Degré d'utilisation des techniques agricoles



3.5.2.7 Fiches de suivi et d'évaluation d'activités d'appui conseil et de formation

La gestion par résultats tente de fixer dans quelle mesure il y a atteinte de résultats. Dans le quotidien d'un projet, cela se concrétise en jugeant de l'efficacité des activités d'appui-conseil et des activités de formation. Dans le cadre du PADECO, une série de fiche a été développée afin d'évaluer l'efficacité de ces deux types d'activités.

Dans un cas d'appui-conseil, le suivi et l'évaluation se déroule en trois étapes. Premièrement, une fiche d'activité d'appui-conseil (Tableau 36) est remplie. Elle permet au conseiller de déterminer les objectifs de l'intervention, les résultats attendus et les indicateurs qui permettront de mesurer les résultats. Le directeur de projet approuve cette fiche.

Deuxièmement, à la fin de la séance d'appui-conseil, le conseiller distribue aux participants une fiche d'évaluation (Tableau 37). Celle-ci permet d'avoir une première appréciation du partenaire de l'intervention.

Troisièmement, le conseiller complète la fiche d'évaluation de l'activité d'appui-conseil (Tableau 38). À l'aide des indicateurs qu'il a déjà établi, le conseiller évalue dans quelle mesure l'intervention a eu les résultats espérés. Cette évaluation doit permettre au conseiller et au directeur de projet d'évaluer la pertinence de l'activité et la performance et d'en tirer des apprentissages pour d'autres activités semblables.

Illustrons cette méthodologie à l'aide d'un exemple. Le partenaire demande au conseiller en finance de lui apporter un appui afin d'implanter son système comptable. Après une discussion avec le partenaire sur ses besoins précis, le conseiller remplit une fiche d'appui-conseil. L'objectif est l'implantation du système comptable, et les indicateurs sont: le fonctionnement du système comptable dans trois mois et la capacité, pour deux employés, de pouvoir être fonctionnel dans l'opération du système comptable dans quatre mois.

Le conseiller réalise son activité d'appui-conseil. À la fin de l'activité, il fait remplir la fiche d'évaluation de l'activité d'appui-conseil par les participants. Cela lui donne un premier son de cloche sur l'appréciation de l'activité. Par la suite, le conseiller remplit la fiche d'évaluation de l'activité en se référant aux indicateurs déterminés.

Tableau 38

Fiche d'activité d'appui-conseil

Centrale:	Conseiller:
Activité (#):	

Objectif(s):	
Résultat(s):	
Participant(s):	
Date prévue de réalisation:	
Date prévue de l'évaluation:	
Description de l'appui-conseil proposée:	

Conseiller_____

Coordonnateur_____

Date_____

Date_____

Tableau 39

Fiche de l'évaluation de l'appui-conseil par le partenaire

Centrale:	Conseiller:
Activité (#):	
Date de l'appui-conseil:	

SVP, encercler le numéro correspondant à votre degré d'appréciation selon cette échelle

1-mauvais 2-peu 3-moyen 4-bien 5-très bien

Cadre 1

	J'ai compris le contenu	Le contenu me sera utile dans mon travail	Le contenu m'a plu
Activité 1	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Activité 2	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Activité 3	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Cadre 2

Est-ce que les explications étaient claires?	1 2 3 4 5
Le rythme de la présentation était-il adéquat?	1 2 3 4 5
Le conseiller a-t-il amené le contenu d'une façon intéressante?	1 2 3 4 5
Le conseiller a-t-il laissé du temps aux participants de s'exprimer	1 2 3 4 5

1. Qu'est-ce qui va me servir le plus dans mon travail?

2. Qu'est-ce qui va me servir le moins dans mon travail?

3. Commentaires et recommandations

Tableau 40

Fiche d'évaluation de l'appui-conseil

Centrale:	Conseiller:
Activité (#):	
Objectif(s):	
Participant(s):	
Date de réalisation:	

Résultat(s) (se référer aux indicateurs définis)	
Analyse des résultats obtenus	
Commentaires	

Les fiches de suivi peuvent être adaptées pour tout genre d'activité d'appui-conseil. Par exemple, la fiche suivante a été élaborée afin de faire le suivi de l'appui-conseil qu'offre le PADECO auprès du conseil d'administration des partenaires.

Tableau 41

Fiche de suivi d'appui-conseil offert aux séances du conseil d'administration

Centrale:
Séance:
Date:
Conseiller:
Liste des participants:
Agenda:
Commentaires (décisions prises, processus, consultation de données, etc.)
Suivi

Dans le cas des **activités de formation**, d'autres fiches permettent d'effectuer le suivi et l'évaluation.

D'abord, les formateurs complètent la **fiche A - Suivi** au complet sauf la case *Résultats obtenus*. Cette fiche doit être rempli avec attention puisqu'elle contiendra les indicateurs servant à effectuer l'évaluation. Immédiatement après la séance de formation, les participants remplissent la **fiche B - Évaluation des thèmes par les participants** et la **fiche C - Évaluation de la rencontre par les participants**. Ces fiches devraient être incluses dans les documents de formation du participant.

Grâce à la **fiche A**, les organisateurs effectuent le suivi de la formation. La **fiche D - Impacts** peut être envoyé aux participants afin de mesurer leur perceptions sur l'impact de la formation dans leurs activités quotidiennes. Finalement, la **fiche E - Évaluation de la formation par les formateurs** évalue dans quelle mesure la formation a été efficace.

Tableau 42
Fiche A - suivi

Fiche A Suivi

Objectif	Indicateur de résultat	Résultats obtenus	Date de contrôle	Source de données	Moyens de collection	Personne en charge	Mesures de contingences	Commentaires
Objectif 1:								
Objectif 2:								

Fiche B

Évaluation des thèmes par les participants

ÉVÉNEMENT - ORGANISATION X

Lieu et date

Cadre 1 Évaluation du contenu

	J'ai compris la présentation			Le contenu de la présentation me sera utile dans mon travail		
	Beaucoup	Moyen	Peu	Beaucoup	Moyen	Peu
1. Thème 1						
2. Thème 2						
3. Thème 3						
4. Thème 4						
5. Thème 5						

	Le contenu m'a plu		
	Beaucoup	Moyen	Peu
1. Thème 1			
2. Thème 2			
3. Thème 3			
4. Thème 4			
5. Thème 5			

ÉVÉNEMENT - ORGANISATION X

Lieu et date

Cadre 1	Évaluation générale
---------	---------------------

	Comment m'est paru chacun de ces aspects?		
	Très bien	Moyen	Mal
Accueil			
Présentation video			
Le local			
Le logement			
L'alimentation			
L'horaire			
Le séminaire en général			

Cadre 2	Commentaires
---------	--------------

- A) Quel thème m'a plu le plus et pourquoi?
- B) Quel thème m'a moins plu et pourquoi?
- C) Quel thème auriez-vous besoin d'approfondir davantage?
- D) Quelle sont vos recommandations pour améliorer le séminaire
- E) Commentaires et autres recommandations

Tableau 45

Fiche D - Évaluation de la formation

Fiche D
Évaluation de la formation

Objectif	Indicateurs	Évaluation	Commentaires
Objectif 1:			
Objectif 2:			

Fiche E

Impacts

Vous avez participé à un séminaire portant sur la gestion coopérative dans le cadre du PADECO en juin 1998.

Maintenant, six mois après cette formation, nous désirons savoir dans quelle mesure le séminaire vous aide dans votre travail. Ce type de suivi nous permet de savoir si les nouvelles connaissances sont utiles et pratiques dans le travail des dirigeants et leaders de votre organisation.

SVP, répondre aux questions suivantes. Encercler le numéro correspondant à votre réponse.
(1 = je ne perçois aucune différence 5 = beaucoup mieux).

(Exemples de questions)

1. J'ai plus de facilité à comprendre les différentes responsabilités réparties entre l'assemblée générale, le conseil d'administration, le comité de vigilance et la direction.

1 2 3 4 5
2. J'ai plus de facilité à comprendre ce qu'est le patrimoine d'une coopérative.

1 2 3 4 5
3. J'ai plus de facilité à comprendre les informations contenues dans les états financiers de mon entreprise.

1 2 3 4 5
4. Je peux plus facilement conceptualiser l'ordre de priorité des besoins de financement.

1 2 3 4 5
5. Je suis plus conscient de la nécessité d'effectuer des contrôles au sein de mon entreprise.

1 2 3 4 5

Commentaires

3.5.2.8 Le suivi compréhensif

Le suivi doit s'intégrer de façon compréhensive à la gestion du projet car il demande une période d'adaptation autant pour le bailleur de fonds, pour SOCODEVI que pour le partenaire. La nature des relations entre le bailleur de fonds et SOCODEVI doit évoluer pour que se réalise cette approche itérative ou d'ajustement continu. Dans une approche de GPR, le bailleur de fonds participe activement au déroulement du projet. SOCODEVI ne doit pas seulement justifier ses actions. Le bailleur de fonds ne doit pas seulement approuver ou désapprouver l'action. Les deux parties doivent participer activement à définir les orientations et les stratégies du projet.

3.6 Quatrième phase: l'évaluation

3.6.1 Rapport d'évaluation de mi-projet

Dans des projets d'une durée significative, il est souvent nécessaire de réaliser une évaluation de mi-projet pour se faire une idée, la plus exacte possible, de l'évolution des résultats et de réagir afin de remédier à la situation dans le cas échéant. Il n'est pas rare que l'évaluation de mi-projet démontre qu'il faille modifier jusqu'aux résultats du projet.

3.6.2 Rapport d'évaluation de fin de projet

L'évaluation est la dernière phase de gestion de projet. Il s'agit d'une étape très importante car c'est à ce moment que se porte le jugement final sur la valeur du projet et sur son développement. En GPR, le but ultime du projet est l'atteinte des résultats. L'évaluation de fin de projet permet de savoir dans quelle mesure ces résultats ont été atteints.

L'évaluation, aussi appelé audit, est l'étape de gestion de projet qui permet de déterminer dans quelle mesure les résultats espérés ont été atteints.

L'évaluation, qu'elle provienne de l'interne de l'organisation ou encore de l'externe, doit porter sur quatre éléments fondamentaux. D'abord, l'évaluation doit déterminer le *bien-fondé* du projet, c'est-à-dire qu'elle juge de la pertinence qu'il y avait de lancer le projet. Ensuite, elle estime si les effets attendus, c'est-à-dire l'*impact* du projet, sont ceux espérés. Puis, les évaluateurs se penchent sur l'*efficacité* et l'*efficience* du projet. L'efficacité est une mesure de production, elle permet de comparer les extrants produits aux extrants prévus. En ce qui concerne l'efficience, il s'agit d'une mesure de productivité qui compare la qualité et la quantité de ce qui a été produit par rapport aux ressources et aux moyens mis en oeuvre.

Tableau 47

Questions-clés en matière d'évaluation⁴³

1. Quel était le problème ou l'enjeu? Qu'est-ce qui l'a déclenché? Qui l'a identifié?
2. De quelle façon l'idée de faire face au problème ou à l'enjeu est-elle survenue? Qui l'a soulevée?
3. De quelle façon l'idée a-t-elle été transformée en plan d'action?
4. Est-ce que l'activité planifiée convenait au problème ou à l'enjeu? Pourquoi? Quelles ressources ont été déployées et de quelle façon?
5. Est-ce que les participants à l'activité « x » ont généré des connaissances, des habiletés et des attitudes nécessaires pour renforcer leurs milieux de travail immédiats (i.e., dispensaire, hôpitaux de zone) ou leurs groupes communautaires? Si ce n'est pas le cas, expliquez.
6. Est-ce que les pairs dans les organisations ou les groupes communautaires ont reçu, adopté ou adapté les connaissances, le savoir, les habiletés, les attitudes et les comportements générés par l'activité « x »? Comment? Sinon, que s'est-il produit?
7. Des changements ont-ils eu lieu dans l'organisation ou dans la communauté à la suite des connaissances, du savoir, des habiletés et des attitudes générées par l'activité « x ». Quels changements? Quelles implications (i.e. coûts et bénéfices)? Sinon, pourquoi?
8. Comment, s'il y a lieu, les changements se sont-ils institutionnalisés dans l'organisation ou dans la communauté?
9. Comment les bénéficiaires de l'organisation ou du groupe communautaire ont-ils profité des changements découlant de l'activité « x », i.e. les résultats?
10. Quels facteurs externes ont entravé le processus de renforcement des capacités? Comment?
11. Quelles mesures ont été prises ou pourraient l'être (et par qui) pour contrer ces facteurs?
12. Quels facteurs externes ont aidé le processus de renforcement des capacités? Et comment?
13. Qu'est-ce qui a été fait et qu'est-ce qui pourrait être fait (et par qui) pour profiter davantage de ces facteurs?
14. Quelle devrait être la prochaine étape? Que doit-il arriver avant de pouvoir atteindre l'objectif de l'activité?

⁴³ ibid, p.819

Tableau 48

Contenu d'un rapport d'évaluation de fin de projet

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Description du projet2. Bien-fondé3. Efficacité4. Efficience5. Impacts6. Conclusions et recommandations7. Leçons tirées |
|--|

3.6.3 La base de données

Le suivi, l'évaluation ou encore le système de gestion d'information du partenaire peuvent exiger d'amasser et d'analyser une quantité considérable d'information. L'utilisation d'une base de données est un moyen à envisager afin de présenter cette information. Elle permet de considérer les données à partir de différents éclairages et de les mettre en relation. Dans le cadre d'un projet à long terme, de plus de quatre années, l'utilisation d'une base de données peut aider à diriger les orientations et les stratégies du projet.

Toutefois, il faut se mettre en garde contre certains dangers dans l'élaboration d'une base de données. Premièrement, elle doit répondre aux besoins de suivi ou d'évaluation du projet. Les données doivent permettre la vérification effective des résultats et de l'état d'avancement du projet.

Deuxièmement, on doit être prudent face à une tendance facile à l'éclatement dans l'élaboration de la base de données. Ce n'est pas une bonne attitude que de recueillir le plus grand nombre d'information possible pour ensuite procéder à une sélection des éléments intéressants. Une base de données ne doit pas être un *capte-tout* d'information. Il faut garder en tête qu'il est coûteux en argent et en temps, pour les évaluateurs et les évalués, de monter une base de données performante.

Troisièmement, il faut être réaliste quant à l'exactitude et à la fiabilité des informations recueillies. Il s'avère souvent difficile de rencontrer des données exactes et fiables en matière de coopération internationale. Il existe toute sorte de facteurs faisant obstacle à la cueillette d'information: réticence et crainte des répondants, erreurs de manipulation de données, conception approximative du cadre d'analyse, etc. Néanmoins, une base de données peut révéler des tendances, des orientations et des penchants.

Différents logiciels informatiques permettent d'élaborer des bases de données: ACCESS, Powerbuilder, Excel, Sylver-run et Arcview.

3.7 Éléments de gestion à considérer

3.7.1 Un incontournable: la qualité des ressources humaines

L'approche de coopération de SOCODEVI est centrée sur l'appui technique et le transfert de connaissance entre le personnel de SOCODEVI et le personnel des organisations partenaires. SOCODEVI travaille directement avec des gens afin d'améliorer le processus de prise de décision, la gestion efficace de l'organisation, la protection de leur environnement ou encore l'intégration des femmes dans l'organisation coopérative. Dans chacun des cas, l'intervention de SOCODEVI se base sur des changements de comportements. On comprend que la qualité du produit offert par la Société repose essentiellement sur les compétences et le dévouement de son personnel. Sans un personnel qualifié qui croit en ce qu'il accomplit, SOCODEVI ne pourrait pas être ce qu'elle est aujourd'hui.

La participation d'un personnel qualifié est primordial dans une approche de GPR. Il a déjà été mentionné dans la première partie du guide que le succès de la GPR dépend en grande partie de l'application qu'en font les utilisateurs, la GPR en soit ne rime et ne mène à rien. En effet, le succès de la GPR dépend beaucoup moins d'outils de gestion sophistiqués que de la façon dont les comprend et l'utilise le gestionnaire, le partenaire et le bailleur de fonds. De là l'importance de porter une grande attention au recrutement et au traitement du personnel affecté au projet.

Bien sûr, cette attention doit être portée tout aussi bien à l'embauche du personnel oeuvrant au siège social. Cependant, l'expérience de SOCODEVI démontre qu'une attention très particulière doit être portée au personnel local. À certains endroits, le personnel local qualifié est très en demande. Il est donc nécessaire de dépenser les énergies nécessaires afin de recruter le personnel le plus apte à remplir les fonctions d'un poste.

Par ailleurs, ce n'est pas suffisant de recruter le meilleur candidat pour un poste. Encore faut-il s'assurer que ce candidat demeure en poste pour la durée du projet. En effet, les projets développés par SOCODEVI ont des durées variables mais s'étendent généralement entre deux et quatre ans. Ce sont des durées relativement brèves. Les bailleurs de fonds ont de grandes attentes si on les compare avec les durées limitées des projets. SOCODEVI doit s'assurer que ce candidat demeure pour la durée du projet car les projets doivent se réaliser dans des délais plutôt courts.

Pour ce faire, SOCODEVI doit offrir des défis intéressants et une rémunération compétitive. Pour se convaincre de l'importance de cela, il suffit de considérer ce qu'il en coûte en temps, en argent et en qualité de travail le départ d'une ressource compétente: baisse de rendement dû à la démotivation, coûts et temps de recrutement, coût et temps de formation, coût et temps d'adaptation au travail et à l'organisation, etc. Pendant ce temps, le projet fonctionne au ralenti, ce qu'un projet de SOCODEVI ne peut se permettre car il connaît des limites importantes au niveau temporel et financier.

3.7.2 La communication: un accélérateur et facilitateur d'apprentissage

L'application de l'approche de la GPR *peut* mener à une meilleure pratique de la gestion de projets. En effet, la GPR *peut* s'avérer une approche de gestion de projets efficace si elle est appliquée à la lumière d'un minimum de connaissances sur ce qu'elle est et avec, bien sûr, une bonne dose de jugement. Par ailleurs, cette connaissance sur la pratique de la GPR ne s'acquiert pas par magie. Il faut investir des énergies pour approfondir sa connaissance et sa pratique. La meilleure façon d'apprendre rapidement sur les différentes façons d'utiliser la GPR demeure la communication et l'échange entre ceux qui la pratiquent.

Il faut garder en tête que l'histoire de la pratique de la GPR est récente. Conséquemment, les présentes expériences de projets gérés par résultats revêtissent une importance spéciale. De plus, si on associe la récente application de la GPR à la coopération internationale, dont les approches et les théories évoluent et changent rapidement, il est important que SOCODEVI tire des leçons de ses pratiques et de ses initiatives. SOCODEVI doit développer des pratiques pour que son personnel puisse échanger sur l'évolution et l'application de la GPR. Les uns doivent apprendre des autres.

Une communication active doit être encouragée entre le personnel et la direction de SOCODEVI. La communication est bien plus qu'un échange d'informations factuelles. Une véritable communication doit permettre l'échange d'idées, d'expériences, de perceptions et d'inquiétudes.

Il existe déjà de multiples moyens pour favoriser la communication au sein d'une organisation.⁴⁴ Mais bien d'autres restent à imaginer et à inventer. Les prochaines lignes proposent des moyens encourageant la communication et provoquant des échanges entre les différents membres d'une organisation comme SOCODEVI.

- Rédaction d'un « newsletter », sous un format papier ou électronique, disponible pour le personnel au siège social et sur le terrain. Cet outil de communication permet l'échange d'information sur des thèmes précis. Il n'est pas nécessaire d'investir beaucoup de temps pour élaborer cet outil. Les chargés de programmes peuvent y inclure une partie d'un rapport, d'une analyse ou d'une étude qu'ils jugent intéressante, la direction peut y faire connaître de nouvelles orientations de bailleurs de fonds, le personnel de soutien peut porter à la connaissance de tous l'existence d'un logiciel particulier, etc.
- Diffusion systématique de toute nouvelle orientation politique ou autre concernant l'organisation.
- Rencontres-midi avec la participation de chargés de programmes ou de visiteurs afin d'exposer le travail de SOCODEVI à l'intérieur d'un projet particulier.

⁴⁴ Voir CÔTE, Nicole et al. Individu, groupe et organisation, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, 1986, 440 p.

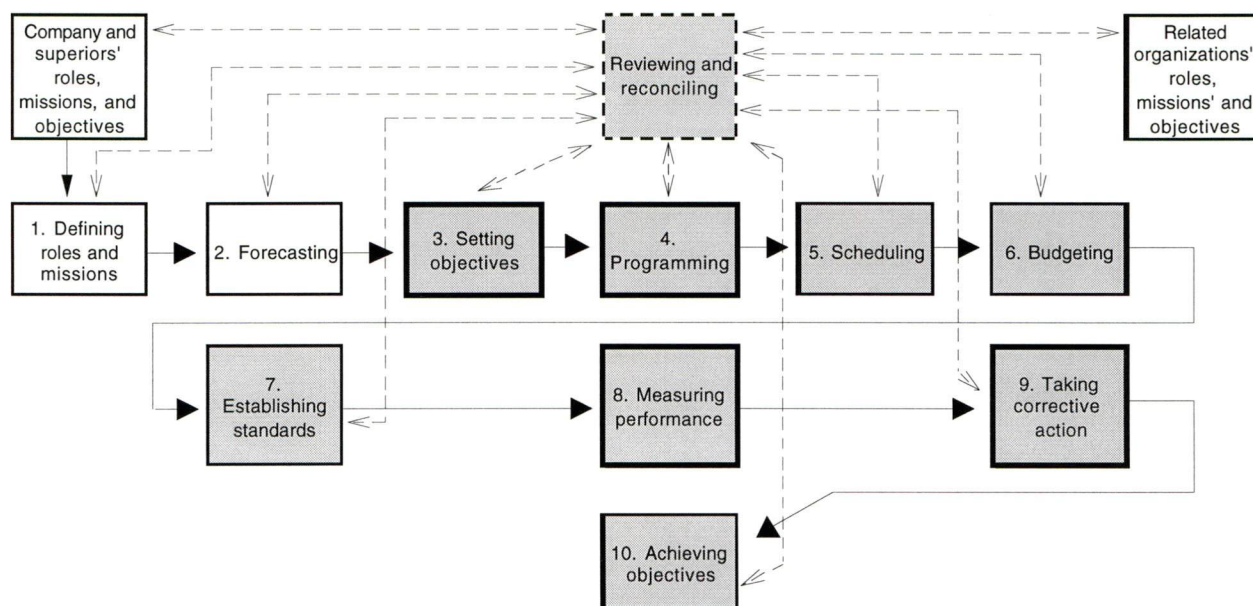
3.8 Conclusion

La troisième partie du guide a exposé, à partir du cycle de vie de projet, de quelle façon s'intègre l'approche de gestion par résultats dans un projet géré par SOCODEV. À chacune des quatre phases du cycle soit, la conception, la planification, la réalisation et l'évaluation, la GPR amène des aspects nouveaux ou des adaptations. À la conclusion de ce guide, cinq pistes d'exploration sont proposées pour intégrer davantage la GPR dans la façon de faire socodevienne.

Tout comme cela a été fait pour caractériser les relations entre le Gouvernement canadien et l'ACDI (Tableau 5) de même que pour les relations entre l'ACDI et SOCODEV (Tableau 7), le modèle théorique complet de Morrissey s'applique aux relations entre SOCODEV et le partenaire. Ce modèle permet de synthétiser les implications de la GPR appliquée aux relations entre SOCODEV et le partenaire.

Tableau 49

Modèle de Morrissey appliqué à SOCODEV et à ses relations avec le partenaire



SOCODEV et le partenaire travaillent en partenariat sur plusieurs aspects du projet. À l'étape 3, le partenaire participe à la définition et à l'élaboration des résultats à atteindre dans le cadre du projet. La participation des dirigeants de l'organisation, qui se fait de différentes façons, est fondamentale. Les dirigeants doivent être impliqués dès le départ dans le projet pour s'identifier à celui-ci.

C'est également ensemble que SOCODEVI et le partenaire réalisent les étapes 4, 5 et 6, bien que ce soit SOCODEVI qui ait la responsabilité d'élaborer la programmation, les échéanciers et le budget. En effet, c'est en partenariat que sont décidées les grandes étapes de la réalisation de projets, le moment où se concrétiseront les activités et quel effort financier doit être investi dans les différentes composantes du projet.

Dans les étapes 7 et 8, le suivi des résultats se fait en collaboration entre SOCODEVI et le partenaire. Ils élaborent les indicateurs et les mesures de performance qui confirmeront le succès des différents éléments du projet. Ce sont ces mêmes indicateurs qui, à l'étape 9, lanceront l'appel ou non à appliquer des mesures correctrices et qui permettront de procéder à l'évaluation de fin de projet (étape 10).

Conclusion

Depuis 1985, SOCODEVI gère des projets et des programmes d'appui à des organisations coopératives et associatives en Afrique et en Amérique latine. En près de quinze années d'existence, de nombreux facteurs ont fait évoluer à la fois l'environnement de la coopération internationale et SOCODEVI en tant qu'organisation. De là la nécessité de régulièrement réviser et reconsidérer la façon de gérer des projets de coopération à SOCODEVI.

Du côté environnemental en général, les choses ont beaucoup changées, la révolution technologique a permise, notamment d'accroître la facilité avec laquelle on peut établir des communications. À l'échelle de la coopération internationale canadienne, la période de croissance de l'aide publique au développement s'est terminée au début des années 1990. Depuis, les efforts de compressions budgétaires ont rendu les institutions gouvernementales plus exigeantes sur le plan des rendements et des résultats, les bailleurs de fonds ont redéfini leurs priorités. Par ailleurs, la fin de la bipolarité politique entre le bloc de l'Est et le bloc de l'Ouest a appelé les agences de coopération nationale à revoir leurs zones d'intervention.

Du côté de SOCODEVI, depuis 1985 l'organisation est intervenue dans douze pays différents et a géré 246 projets et programmes. Sa mission, ses orientations et ses approches de coopération se sont précisées au fil du temps et son style de gestion a évolué et ses outils de gestion se sont perfectionnés. Autour d'un noyau relativement stable, l'équipe s'est aggrandie et a amélioré sa pratique. C'est dans ce contexte que se développe l'approche de gestion par résultats à SOCODEVI. Elle se présente comme une évolution et une continuité de la façon de faire de SOCODEVI et non pas comme un changement de cap ou un virage à 180 degrés. Il s'agit d'une évolution et non d'une révolution.

La présentation de la troisième partie de ce guide ne constitue pas *la* façon dont se pratique effectivement la gestion à SOCODEVI, pas plus qu'elle présente *la* façon dont SOCODEVI devrait approcher la GPR. En fait, il s'agit d'un mélange entre ce que SOCODEVI fait, pourrait faire et devrait faire. En effet, la plupart des outils exposés sont présentement utilisés par les gestionnaires de SOCODEVI. D'autres le sont peu ou pas. Certains concepts sont bien maîtrisés, d'autres le sont moins. L'objectif de départ était d'offrir une contribution à la réflexion et sur l'application de la GPR au sein de SOCODEVI.

Néanmoins, certains aspects spécifiques de l'application de la GPR à SOCODEVI ont retenu notre attention. A la lecture des entrevues et des échanges informels, des lectures et la suite d'analyses personnelles, certains éléments de gestion méritent que l'on s'y attarde davantage car on croit qu'une réflexion plus poussée pourrait profiter à l'organisation.

1) Tirer des leçons et des apprentissages des expériences présentes et passées

Il n'est pas facile de concrétiser l'apprentissage à partir de l'analyse et de l'évaluation de projets. Pourtant, c'est possible si la volonté et les efforts y sont mis. Depuis sa fondation, SOCODEVI a eu à gérer des centaines de projets et de programmes. Bien des leçons ont été tirées de ces projets, mais serait-il possible d'en découvrir de nouvelles et de les faire partager autant à la direction qu'au personnel?

Les rapports d'évaluation de mi-mandat et de fin de projet sont des documents privilégiés pour les apprentissages et tirer les leçons qui s'imposent. Mais encore faut-il qu'ils circulent entre les intéressés et que leur contenu soit débattu! Les gestionnaires du projet doivent avoir l'humilité d'exposer les bons et les mauvais coups du projet et de partager leur analyse de la situation. Ensemble, la Direction et les autres gestionnaires doivent tirer profit de l'expérience des autres projets. La tenue de rencontres ponctuelles à la fin des projets de même que la tenue de réunions portant sur des thématiques précises (développement d'indicateurs, relations avec une agence de micro-crédit, utilisation de base de données, etc.) stimulent l'échange et l'apprentissage.

Toujours dans le but de favoriser l'apprentissage, l'échange entre les gestionnaires de certaines sections des rapports périodiques et annuels présentés aux bailleurs de fonds pourrait être mis à contribution. Cela peut se faire de façon très informelle: passer une note écrite sur papier ou envoyer un courrier électronique de groupe permet de faire profiter les autres de ses expériences et de ses analyses. Il faut toujours garder en tête que la communication est un élément indispensable de l'apprentissage.

2) Développer une banque d'indicateurs de résultats mesurables

La GPR attache beaucoup d'importance à l'élaboration de résultats mesurables et vérifiables. Les indicateurs prennent une grande importance puisqu'ils sont alors les principaux outils de vérification.

C'est la raison pour laquelle il est important de développer des indicateurs fiables qui ont fait leurs preuves. Comme SOCODEVI gère des projets dans des secteurs d'activités similaires, elle pourrait élaborer une banque d'indicateurs dans laquelle serait commenté l'usage de cet indicateur et les expériences connues. Cette banque serait un document vivant qui circulerait et qui serait enrichi au fil des projets et des expériences. Il vaut la peine d'investir des efforts dans le développement d'indicateurs car s'il y a un élément de la GPR qui devrait durer, c'est bien celui de mesurer des résultats. Cet intérêt à vouloir mesurer les résultats risque de demeurer une préoccupation constante du bailleur de fonds.

3) Format des rapports périodiques et budgétisation par résultats

Lorsque l'on utilise l'approche de gestion par résultats, l'aspect de suivi de l'état d'avancement du projet est ce qui permet de déterminer dans quelle mesure le projet fonctionne de manière satisfaisante. Le contenu du rapport doit réunir des éléments les plus significatifs du projet. SOCODEVI devrait adopter une ligne de conduite quant à ces éléments primordiaux, et ce, autant dans le format que dans le contenu des rapports. Bien sûr, chaque projet est unique; il est négocié de manière différente et avec des agents différents. Néanmoins, certains éléments devraient faire partie d'une stratégie de négociation sur le format et le contenu des rapports présentés au bailleur de fonds:

1. Déterminer les efforts financiers nécessaires pour soutenir le suivi et l'évaluation des résultats. Il faut être en mesure de déterminer un plafond d'efforts, d'énergies et de ressources financières à ne pas dépasser. SOCODEVI aurait la possibilité de mesurer dans le détail chacun des résultats, chacun des extrants et chacune des activités. Cependant, cela a un prix. C'est pourquoi, il faut savoir combien est-on prêt à investir en termes de pourcentage dans le suivi et l'évaluation des résultats.
2. Le format de ventilation de la budgétisation est aussi très important. Jusqu'à quel niveau de détails est prête à aller SOCODEVI? Plus il y a de détails, plus il faudra fournir d'efforts et d'énergies. Est-ce qu'un budget extrêmement détaillé apporte quelque chose de plus dans la gestion du projet ou dans son évaluation? Est-ce pertinent? Le format du suivi budgétaire du PADECO, un suivi très détaillé, apporte-t-il une analyse pertinente de plus? Y a-t-il plus d'information que ne peut en analyser le bailleur de fonds?

4) Programmation détaillée

Une programmation détaillée fait en sorte de faire connaître aux différents intervenants impliqués dans le projet, et ce de façon précise, comment se réalisera le projet. Il permet également par la suite de déterminer exactement le rôle de chacun dans la réalisation de ces activités.

Il y a beaucoup d'avantages à établir une programmation détaillée du projet. Cependant, il y en a aussi beaucoup de désavantages à établir une programmation démesurément détaillée. Il faut trouver le niveau de détail optimal dans la programmation des projets. A présent, au sein de SOCODEVI, seul le PADECO a fait sa programmation de cette façon. Est-ce un exemple à suivre? Est-ce que cette programmation détaillée a permis aux intervenants de mieux préparer leur travail? Est-ce que cela a facilité l'élaboration des tableaux linéaires de responsabilités précis? SOCODEVI doit analyser l'expérience du PADECO et évaluer effectivement quel niveau de détails il est souhaitable de rechercher.

5) Standardiser sa pratique de gestion de projet et la faire connaître

L'équipe de SOCODEVI s'accroît régulièrement avec les années. Il existe bien un noyau de gestionnaires qui, au fin des ans, en est venu à bien connaître les pratiques de gestion et les pratiques administratives. Cependant, ce n'est pas nécessairement le cas pour les nouveaux arrivants ou pour le personnel qui évolue sur le terrain.

SOCODEVI grandit et atteint un stade de développement où il semble de moins en moins possible d'évoluer dans un environnement très informel. Il faut qu'elle fasse davantage connaître le cycle de vie de projet, avec toutes les étapes importantes, et diffuser les documents qui y sont associés. La tenue d'une séance de formation standard, offerte aux nouveaux chargés de programmes, aux nouveaux directeurs de projets et aux nouveaux conseillers semble s'imposer. Cela amoindrirait l'ampleur de l'apprentissage sur le tas que doit faire ce nouveau personnel.

Les cinq points présentés précédemment sont des pistes de réflexions qu'il serait profitable pour SOCODEVI d'explorer plus avant. Ils ont pour but d'améliorer la pratique de la GPR à SOCODEVI. En poursuivant sa réflexion et sa consultation sur des éléments précis de la GPR, SOCODEVI ne peut qu'améliorer ses processus de gestion et leur application. Cette réflexion, basée sur ses expériences et sur ses connaissances amènera SOCODEVI à choisir ce qui, dans la GPR, peut l'amener à aller plus loin dans ses pratiques de gestion de projets .

GLOSSAIRE

L'**activité** est un ensemble de tâches qui consomme temps et ressources produisant un effet chiffrable et contrôlable.

Une **affectation** est la réservation d'une quantité donnée d'un article en stock pour la réalisation d'un ordre de fabrication déterminé ou d'un programme défini.

Le **bailleur de fonds** est l'organisation qui fournit les ressources financières permettant la réalisation d'un projet. À SOCODEVI, les bailleurs de fonds en 1998 étaient L'Agence canadienne de développement international, l'Agence française de développement, US-AID, la Banque mondiale, le Fonds contrepartie Canada-Équateur, le Fonds contrepartie ivoiro-canadien, le Fonds sociaux Côte d'Ivoire et GTZ (coopération allemande).

Les **bénéficiaires** sont les individus à qui doit profiter la réalisation du projet.

Le **budget** est une traduction quantitative et financière du plan d'action à court terme. Il est fondé sur un ensemble de prévisions volontaristes. Il affecte des ressources et assigne des responsabilités aux différents centres de responsabilité qui constituent l'organisation.

Le **but** est une cible quantifiable à atteindre dans un temps donné, c'est essentiellement le motif ou la raison fondamentale qui donne naissance au projet. Cette cible s'imbrique ordinairement dans une ou (des) orientations (s) stratégique(s) de l'organisation.

Le **cadre logique** est une version systémique de l'environnement d'un projet, visant d'une part à identifier les motifs (but et extrants) pour lequel le projet est réalisé ainsi que la finalité à laquelle il contribue et, d'autre part, à définir de façon précise et concise ce à quoi le projet devrait ressembler une fois terminé, ainsi que l'ensemble des conditions critiques devant être réalisées pour que le projet atteigne les différents niveaux d'objectifs (extrants, but, finalité) pour lequel il a été conçu.

Une **catégorie budgétaire** est un regroupement de postes budgétaires selon lequel on fait rapport au client.

La **codification de la Structure de fractionnement de travail** est la clé pour en faire l'outil privilégié autour duquel s'articulent les systèmes de suivi et de contrôle du projet.

Une **composante** est une rubrique thématique qui regroupe pour fin de présentation, des extrants et les résultats qui leur sont associés.

Un **concept paper** est un document de travail décrivant les grandes lignes d'un projet en élaboration. Il contient entre autres les informations relatives aux résultats, aux indicateurs et à la stratégie de livraison.

Les **conditions critiques** sont des circonstances ou des événements qui sont des facteurs de risque incontournables qui empêchent l'atteinte des résultats.

La **coordination** est un processus par lequel les actions et décisions de différentes personnes ou groupes se combinent, s'articulent ou se complètent de façon à produire un résultat collectif.

L'**efficacité** est le critère de contrôle de la réalisation des objectifs préétablis qu'une organisation s'est fixés. L'efficacité compare le résultat effectivement réalisé avec le résultat calculé a priori, lors de l'établissement du budget.

L'**efficience** est le résultat obtenu en regard des ressources et moyens mis en oeuvre pour la réalisation des produits désirés (but et extrants), ou encore, la mesure de la productivité des diverses ressources utilisées.

L'**extrant** est un produit clairement identifié et mesurable d'un ensemble d'activités du projet.

La **finalité** est ce à quoi le projet, ou un ensemble de projets contribue.

La **gestion de projet** est l'art de diriger et coordonner des ressources humaines et matérielles durant tout le cycle de vie d'un projet en utilisant des techniques de management modernes et appropriées pour réaliser des objectifs prédéterminés de résultats, de temps, de coûts, de qualité, à la satisfaction du client et de tout les participants.

Un **indicateur** est une information relative à un aspect important de la gestion d'une organisation, suivi avec régularité et présenté de façon synthétique. Il peut prendre la forme d'un nombre, d'un pourcentage, d'un ratio ou d'un indice, par exemple. Il porte sur des données comptables ou non financières et peut souvent se représenter graphiquement.

Une **institution membre** est une organisation qui fait partie de SOCODEVI. Il y a 12 institutions membres de SOCODEVI: Agrinove, Agropur, Citadelle, Comax, Conférence des coopératives forestières du Québec, Fédération des coopératives funéraires du Québec, Fédération des coopératives québécoises en milieu scolaire, Groupement Promutuel, Groupe mutuelle des fonctionnaires, L'union vie, Nutrimor et SSQ.

Les **intrants** sont les ressources humaines, financières et matérielles requises pour l'accomplissement d'une tâche ou d'une activité.

Un **lot de travail** est un regroupement logique d'activités qui concourt à la réalisation d'un extrant.

L'**ordonnancement des activités** qui suit l'élaboration de la structure de fractionnement de travail consiste à élaborer un diagramme logique de l'exécution des activités. Il consiste à identifier et à représenter visuellement (ex.: graphiques à barres, réseau sur flèches, réseau sur noeuds) les interrelations entre les divers éléments du dernier niveau de la structure de fractionnement de travail.

Le **partenaire** est l'organisation avec laquelle SOCODEVI met en oeuvre le projet

Un **poste budgétaire** est une unité de compilation des coûts en rapport avec le poste comptable et l'extrant.

La **problématique** est la situation telle qu'elle existe à un moment donné dans le temps: un état de situation, des faits concrets, identifiables, observables.

La **problématique perçue** est la situation telle qu'elle existe à un moment donné dans le temps: un état de situation, des faits concrets, identifiables, observables.

Un **projet** est un ensemble d'activités temporaires fortement irréversibles, non-répétitives, réalisées sous contraintes de temps, engageant des ressources rares et limitées, le tout en vue d'obtenir des résultats d'une ampleur prédéterminée.

Un **projet de développement organisationnel** est un appui à un processus de changement en vue de renforcer et/ou de développer une organisation par le transfert de connaissance et/ou de ressources externes (financières, matérielles, etc.)

La **quantification du projet** consiste en l'estimation des durées et des ressources nécessaires à la réalisation de toutes les activités du réseau. En plus de fournir les éléments nécessaires à l'élaboration des budgets, cette activité permet d'identifier le chemin critique du projet.

Un **résultat** est un changement d'état descriptible et mesurable, découlant d'un rapport de cause à effet.

Une **structure de fractionnement de travail (SFT)** est une représentation graphique de l'effort requis, regroupée en lots de travaux, pour accomplir l'ensemble du travail contenu dans le projet.

Un **tableau de bord** est un tableau de synthèse reprenant périodiquement une série d'indicateurs clés pour le suivi et la gestion d'un centre de responsabilité. Il est construit sur mesure selon les besoins du responsable à qui il est destiné et il est conçu de façon à être aisément lisible et interprétable par le destinataire.

Une **tâche** est le niveau le plus bas (assigné à une personne) auquel on peut planifier, organiser, suivre et contrôler un projet.

Les **valeurs** sont considérées comme des principes fondamentaux ou des acquis sociaux à caractère culturel qui orientent le jugement des décideurs dans un sens ou dans l'autre.

Bibliographie

ACDI (Direction générale Afrique & Moyen-Orient), Gestion par résultats (document de travail), Hull, mai 1994, 12 p.

ACDI (Programme des institutions d'éducation), La gestion axée sur les résultats: un guide à l'intention des partenaires du PPUCD, Automne 1997, 27 p.

ACDI (Direction générale de l'Asie, Direction générale des Amériques et Direction générale de l'Afrique et du Moyen-Orient), La carte routière 97, Hull, décembre 1997, 141 p.

ACDI (Direction des ONG et Direction générale du partenariat canadien), Programmes axés sur les résultats (ébauche pour discussion seulement), Hull, septembre 1994, 15 p.

ACDI, Guide pratique sur la gestion par résultats, (document de travail - 1e édition), juillet 1994, 23 p.

ACDI, «Énoncé de principe», annexé au document ACDI, Gestion axée sur les résultats à l'ACDI: cahier d'exercices des participants, Hull,

ACDI (Direction de l'examen du rendement et la Direction générale de la Gestion centrales), Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite, Hull, juillet 1996, 7 p.

ACDI (Direction de l'examen du rendement et Les Directions générales bilatérales), Le cadre logique: L'orienter vers le succès, novembre 1997, 20 p.

BERGERON, Pierre G, La gestion dynamique: concepts, méthodes et applications (2e édition), Chicoutimi, Les éditions Gaetan Morin, 1995, 932 p.

CARRIER, Guy, « La gestion axée sur les résultats à l'Agence canadienne de développement international: mythe ou réalité », Revue canadienne d'études du développement, Ottawa, Université d'Ottawa et Association canadienne d'études du développement international, 1997, p.565-586

CÔTE, Nicole et al. Individu, groupe et organisation, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, 1986, 440 p.

COX, Philip et al., « Process Evaluation: A field Method for Tracking Those Elusive Development Results », Revue canadienne d'études du développement, Ottawa, Université d'Ottawa et Association canadienne d'études du développement international, 1997, p.805-834

CUMMINGS, Harry, Revue canadienne d'études du développement: Examens de rendement et évaluations axés sur les résultats, numéro spécial, volume XVIII, Ottawa, Université d'Ottawa et Association canadienne d'études du développement international, 1997, 557-834 p.

DE RONGÉ, Yves et Pierre N'GAHANE, Dictionnaire de gestion, Paris, Armand Colin, 1996, 177 p.

DRUCKER, Peter F., The Practice of Management, New York, Harper & Row, 1954, 240 p.

DRUCKER, Peter F., Managing for Results, New York, Harper & Row, 1964, 404 p.

DUHAMEL, Ronald, « La gestion de la performance un concept qui s'impose », Aperçus, volume 3, numéro 1, Centre de recherche sur la gestion publique, février/mars 1998, p.1-2

GROUPE SECOR (LE), Examen de la gestion stratégique (document de travail), octobre 1991,

HUMBLE, John W.(editor), Management by objectives in action, Great-Britain, McGraw-Hill, 1970, 293 p.

IVANCEVICH, John M, « A Longitudinal Assessment of Management by Objective », Administrative Science Quarterly, March, 1972, p. 126-135

KERZNER, Harold, Project Management:: a Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, New York, Van Nostrand Reinhold Company, 1984, 937 p.

KONDRASUC, Jack N, « Studies in MBO Effectiveness », Academy of Management Review, 1981, p. 419-430

LAROCQUE, Pierre et Jean Thompson, Gestion par résultats à Développement international Desjardins, Lévis, Développement international Desjardins, novembre 1995, 55 p.

LE BOTERF, Guy et Pierre LESSARD, L'ingénierie des projets de développement: gestion participative et développement institutionnel, Les éditions Agence d'ARC inc. et Société de développement international Desjardins, 1986, 178 p.

LECLERC, Jean, Gérer autrement, Sainte-Foy, Les presses de l'Université du Québec, 1997, 266 p.

MARTEL, Denis, Séminaire en gestion de projet (notes de cours/COP 808), Hiver 1997, Institut de recherche et de développement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke, p.

McCONSKEY, Dale D., Management par résultats, Paris, Éditions Planète, 1970, 265 p.

McCONSKEY, Dale D., « 20 Ways to Kill Management by Objectives », Management Review, october, 1972, p.4-13

McCONSKEY, Dale D., Applying Management by Objectives to Non-Profit Organizations, New York: AMACOM, 1975

MESSIER, Michel, Gestion de programme axée sur le rendement, documentation remise lors d'un atelier offert le 22 mai 1997 à Hull

MEYER, H., E. KAY AND John R. FRENCH, « Split Roles in Performance Appraisal », Harvard Business Review, January-February, 1965, p.

MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET DU COMMERCE INTERNATIONAL,
<http://www.dfait-maeci.gc.ca/francais/foreign/cnd-world/chap6.htm>

MORRISEY, George L., Management by Objectives and Results for Business and Industry, reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1977, 252 p.

NOEL, Guy, Le développement international et la gestion de projet, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1996, 302 p.

OCDE, En quête de résultats, Paris, 1997, 145 p.

ODIORNE, G.S., Management by Objectives: A System of Managerial Leadership, New York, Pitman, 1965, 204 p.

ODIORNE, G.S. MBO II: A System for Managerial Leadership in the 80's, Belmont, Californie, Fearon Pitman, 1979, p.

OSBORNE, David et Ted GAEBLER, « Results-Oriented Government: Funding Outcomes, Not Inputs », Reinventing Government, Addison-Wesley Publishing Company Inc., 1992, 405 p.

O'SHAUGHNESSY, Wilson, La faisabilité de projet: une démarche vers l'efficience et l'efficacité, Trois-Rivières, Les éditions SMG, Université du Québec à Trois-Rivières, 1992, 214 p.

PIÈGLE, S., Pourquoi lire cette bibliographie?, Kingston, Nouvelle-Calédonie, Les Éditions éditées, 1984, 45 p.

RAIDER, Melvyn C., « An evaluation of Management by Objectives » Social Carework, February, 1975,

REDDIN, W.J., Effective Management by Objectives, États-Unis, McGraw-Hill, 1971, 224 p.

ROSENBERG, Richard (in collaboration with CGAP)., New York, Independent Review of UNCDF Microfinance Activities, UNCDF Programme Evaluation, May 1988, 50 p.

SABOURIN, Louis, La gestion par résultats: un conducteur d'efficacité et outil d'évaluation en développement international: le cas du Canada, Notes d'une conférence donnée dans le cadre du Congrès de l'Institut international des sciences administratives à Québec, juillet 1997

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA, www.tbs-sct.gc.ca

SOCIÉTÉ DE COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL, Développement organisationnel et gestion par résultats, Québec, novembre 1993, 24 p.

SOCIÉTÉ DE COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL, Programme andin tome II: le plan de gestion, Québec, 1996, 114 p.

SOCIÉTÉ DE COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL, site internet:
<http://www.socodevi.org>

WEST, George E, « Bureaupathology and the failure of MBO », human Resource Management, Summer, 1977, p.33

Annexe

SOCODEVI: SOCIÉTÉ DE COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Tiré du site internet: <http://www.socodevi.org>

Sa fondation : une institution créée par le mouvement coopératif

Des entreprises coopératives et mutualistes québécoises s'unissaient, en 1985, pour fonder une organisation qui leur permettrait de partager leur expérience et leur expertise auprès d'organisations des pays du Sud dans leurs activités de développement. C'est ainsi que prend forme SOCODEVI : Société de coopération pour le développement international, une société canadienne privée sans but lucratif.

Quelques éléments de son histoire

Un rôle distinct et une mission précise

La mission de SOCODEVI est centrée principalement sur la promotion et le renforcement de la formule coopérative comme outil de développement, supportée par l'engagement de ses institutions membres. Les actions de coopération et l'expertise offerte par SOCODEVI et ses membres visent à appuyer le développement d'organisations autonomes au bénéfice des membres qui les composent et à renforcer la capacité des personnes à gérer leur propre développement. L'axe prioritaire est d'accompagner le développement d'entreprises coopératives économiquement et démocratiquement viables.

SOCODEVI appuie également la mise en place de cadres propices visant à favoriser un développement coopératif autonome et performant dans les pays.

Depuis sa fondation SOCODEVI compte des réalisations dans 14 pays soit au Bénin, en Côte-d'Ivoire, au Rwanda, au Sénégal, au Togo, au Zaïre, en Bolivie, au Chili, au Costa Rica, au El Salvador, en Équateur, au Guatemala, au Pérou et en Haïti. À son actif, SOCODEVI avait réalisé, au cours de sa première décennie d'existence, plus de 200 projets.

Par son programme international, SOCODEVI vise le développement durable et pour y parvenir l'impact de ses projets s'exprime en fonction:

- de changements positifs des conditions de vie des populations cibles;
- de l'amélioration de la condition de la femme;
- de la préservation de l'environnement;
- et de la pérennité des organisations.

Pour un développement durable, des principes et des orientations d'actions

SOCODEVI cherche systématiquement l'intercoopération à savoir mettre en oeuvre l'appui d'un mouvement coopératif, représenté par ses institutions membres, à un autre plus récent, plus fragile, souvent en voie d'émergence ou de consolidation.

L'énoncé de mission de SOCODEVI inscrit l'intercoopération au coeur de ses actions en favorisant la participation de ses institutions membres à la réalisation de ses projets. SOCODEVI privilégie des secteurs d'intervention où l'expertise de ses institutions membres peut être mise à profit et qui correspondent à des secteurs d'excellence du mouvement coopératif canadien.

C'est ainsi que SOCODEVI, au cours des années, a développé une programmation internationale dans des secteurs d'excellence soit l'agro-alimentaire, la foresterie et les services financiers. Nous retrouvons dans ce dernier secteur les sous-secteurs : microfinance et assurances. Avec l'ajout de nouveaux membres institutionnels, SOCODEVI développe une expertise additionnelle dans de nouveaux secteurs comme les services funéraires et les coopératives en milieu scolaire. De plus, SOCODEVI appuie des structures coopératives régionales, des coopératives artisanales ou industrielles ainsi que des coopératives de travail et de services.

Spécialisée dans le renforcement organisationnel coopératif aux niveaux du développement des activités économiques et de la vie démocratique des entreprises et des institutions coopératives, SOCODEVI apporte sa contribution au développement durable par des appuis spécifiques dans des composantes prioritaires du développement à savoir :

- la bonne gouverne;
- le développement du secteur privé coopératif;
- l'environnement;
- l'intégration femmes et développement et l'égalité des sexes.

En matière de bonne gouverne, les résultats recherchés visent la mise en place d'un cadre propice qui favorise l'autonomie et le développement du mouvement coopératif. Cela concerne donc les législations et réglementations relatives au mouvement coopératif, les structures fiscales, droits et impôts, les fonctions stratégiques que l'État octroie à certains ministères ou organismes en vue d'appuyer ou d'encadrer le mouvement coopératif.

SOCODEVI participe au développement du secteur privé coopératif en travaillant selon deux axes différents : d'une part, par des projets d'appui direct aux entreprises coopératives du Sud qui favorisent l'amélioration de la gestion, la formation des ressources humaines, l'instrumentation, la structuration et la dynamisation de la vie associative, le développement commercial et le renforcement financier. D'autre part, et une fois les capacités de ces entreprises développées, SOCODEVI cherche à promouvoir le maillage de ces entreprises coopératives avec des entreprises du Nord. À cette fin, SOCODEVI s'est dotée d'une politique commerciale qui favorise le partenariat commercial des entreprises coopératives du Sud avec ses institutions membres et d'autres corporations canadiennes.

SOCODEVI s'est donné une politique en matière d'intégration de la femme au développement et d'égalité des sexes (IFD-ES). L'objectif de l'organisation est de maximiser les effets de ses projets pour les femmes en matière d'accès aux services, en matière de représentation et d'exercice du pouvoir au sein des entreprises coopératives qui favorisent une gestion démocratique. Que ce soit par des actions ciblées tels l'accès et le contrôle d'activités économiques par les femmes ou leur participation à part égale dans les structures coopératives, SOCODEVI s'assure de répondre aux besoins et aux intérêts des femmes et de promouvoir leur engagement afin qu'elles soient de véritables partenaires du développement. Ses actions auprès des femmes remontent déjà à plusieurs années et les résultats obtenus dans les projets d'appui de SOCODEVI au développement de l'entrepreneuriat féminin confirment que des efforts ciblés auprès des femmes sont porteurs d'un véritable développement durable.

En matière d'environnement, SOCODEVI s'est dotée d'une politique institutionnelle parce que l'amélioration réelle de la qualité de vie des populations est indissociable à la protection et à une gestion avisée de l'environnement. Comme la viabilité du développement résulte également des considérations environnementales, SOCODEVI accorde, dans tout le processus et les étapes de mise en oeuvre de ses projets, une importance prioritaire à l'intégration d'objectifs en matière d'environnement. À titre d'exemple, ses actions dans le secteur forestier intègrent des objectifs visant à contrer la disparition des forêts et à favoriser la réhabilitation de celles-ci par des travaux d'aménagement, d'entretien et de renouvellement de la ressource forestière. Dans le domaine agro-alimentaire, la formation agricole offerte dans le cadre des projets permet, entre autres, l'introduction de pratiques et de techniques qui réduisent ou évitent la détérioration des sols.

INSTITUTIONS MEMBRES

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Comité de projets

Comité de
vérification

Direction générale

Secrétariat
de direction

Vérificateur
interne

Conseiller
en commu-
nication

Direction du
programme international

Direction
administration et finances

Chargé de
programmes

Chargé de
programmes

Chargé de
programmes

Chargé de
programmes

Chargé de
programmes

Conseillers
aux
programmes

Directeurs et conseillers canadiens outre-mer

Personnel local

Secrétariat

Conseiller
financier

Conseiller
financier

Technicien
en
comptabilité

Conseillers
spéciaux

Secrétariat